

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥΣ:
ΜΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**

Κωνσταντίνος Α. Βογιατζής
Πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2003

Αφιερώνεται στους γονείς μου
Αθανάσιο και Γενοβέφα

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥΣ: ΜΙΑ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Κωνσταντίνος Α. Βογιατζής

Σημαντικοί όροι: Αξιολόγηση Απόδοσης, Σύστημα Αξιολόγησης, Αντιδράσεις Εργαζομένων, Αποτελεσματικότητα Συστήματος, Συμμετοχή, Ικανοποίηση, Δικαιοσύνη και Αντικειμενικότητα, Έρευνα, Τράπεζα, Μεσαία Στελέχη, Υπάλληλοι, Εργασιακή Κουλτούρα,

Περίληψη

Την τελευταία δεκαετία, με την παγκοσμιοποίηση της αγοράς έχουν συμβεί κοσμογονικές αλλαγές που επηρεάζουν και τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Τα ζητούμενα για κάθε οργανισμό είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα. Ακρογωνιαίος λίθος για τη βελτίωση μιας διαδικασίας είναι η σωστή μέτρησή της και η σύγκρισή της με τους προκαθορισμένους στρατηγικούς στόχους της Διοίκησης. Η ανάπτυξη κατάλληλων συστημάτων αξιολόγησης και η συνεχής βελτίωσή τους συνδράμει προς αυτή την κατεύθυνση.

Η αξιολόγηση της επίδοσης του οργανισμού και κατά συνέπεια και των εργαζομένων, έγινε αποδέκτης πολλών επικρίσεων και αντιρρήσεων ως προς τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της. Οι προϊστάμενοι νιώθουν άβολα όταν πρέπει να κάνουν τον κριτή και πολλές φορές η αξιολόγηση έχει γίνει αιτία για να δημιουργηθούν αντιπάθειες και συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Όπως, όμως, δέχονται και οι επικριτές της αξιολόγησης η πηγή των αρνητικών αντιδράσεων προέρχεται από τη λάθος εφαρμογή του συστήματος. Η εντονότερη, ίσως, αιτία δυσaráεσκιας των εργαζομένων είναι η αδυναμία της Διοίκησης να καλλιεργήσει μια υποστηρικτική κουλτούρα για την αξιολόγηση της επίδοσής τους. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιλαμβάνονται ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν έχει ως πρωταρχικό του σκοπό τον έλεγχο της απόδοσής τους αλλά τη διερεύνηση των παραγόντων που προκαλούν αποκλίσεις από τα πρότυπα απόδοσης και την αποτελεσματικότερη αντιμετώπισή τους. Οι οργανισμοί θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να επισημάνουν τις όποιες αδυναμίες του συστήματος καθώς έρχονται σε άμεση επαφή με τα προβλήματα και μπορούν πιο εύκολα να τα εντοπίσουν.

Η παρούσα εμπειρική μελέτη θέλοντας να αναδείξει τον καθοριστικό ρόλο των αξιολογούμενων στην επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης διερεύνησε τους παράγοντες που συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση. Ο κύριος στόχος της εργασίας αυτής είναι η καταγραφή και η ανάδειξη των κυριότερων αντιδράσεων των εργαζομένων προς την αξιολόγηση της απόδοσής τους και πώς επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος με βάση βιβλιογραφική ανασκόπηση και εμπειρική τεκμηρίωση. Επίσης, επιχειρήθηκε να επισημανθούν οι κυριότερες διαφορές μεταξύ των απόψεων των μεσαίων στελεχών και των απλών υπαλλήλων.

Για την εμπειρική τεκμηρίωση των στόχων της παρούσας μελέτης και τη συσχέτιση της βιβλιογραφίας με την πράξη, θεωρήθηκε σκόπιμο να απευθυνθούμε σε τραπεζικούς υπαλλήλους που εργάζονται στα υποκαταστήματα μιας μεγάλης Ελληνικής Τράπεζας στην Κεντρική Ελλάδα. Συγκεκριμένα, επισκεφτήκαμε τρεις πόλεις της Θεσσαλίας και 10 υποκαταστήματα της Τράπεζας για να αντλήσουμε τις κατάλληλες πληροφορίες. Η συλλογή των στοιχείων έγινε μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε σε τόσους υπαλλήλους (απλοί υπάλληλοι και μεσαία στελέχη) ώστε να λάβουμε ικανό και αντιπροσωπευτικό δείγμα για τη στατιστική ανάλυση των στοιχείων.

Μετά την στατιστική επεξεργασία των στοιχείων τα αποτελέσματα συμφωνούν και με την εικόνα που αποκομίσαμε από τις προσωπικές συνεντεύξεις με τα ανώτερα στελέχη της Τράπεζας. Όλοι οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν τη σπουδαιότητα κρίσιμων παραγόντων (όπως η συμμετοχή, η ικανοποίηση κ.α.) υπογραμμίζοντας την αναγκαιότητα ενίσχυσης των πηγών που βοηθούν στην ανάδειξή τους. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται κατά πολύ από τα εξής:

- Την πλήρη ενημέρωση των δυνατών και αδύνατων σημείων της απόδοσής τους και τις υποδείξεις του αξιολογητή για τον τρόπο βελτίωσης.
- Το βαθμό αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησης το οποίο θα πρέπει να είναι σε θέση να δίνει αξιολογήσεις που να αντικατοπτρίζουν μια δίκαιη και ακριβή εικόνα της απόδοσης των αξιολογούμενων.
- Τη δυνατότητα να μπορούν να εκφράσουν τις αντιρρήσεις τους για όποιο θέμα αφορά την απόδοσή τους και να συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων της νέας περιόδου.
- Την ικανότητα της Διοίκησης να επικοινωνήσει τα πρότυπα απόδοσης και τα κριτήρια αξιολόγησης τα οποία καθορίζονται σύμφωνα με τους στρατηγικούς της στόχους.

Οι απόψεις των μεσαίων στελεχών και των απλών υπαλλήλων διαφέρουν, σε γενικές γραμμές, ως προς το βαθμό της έντασης με τον οποίο εκφράζονται. Όλοι συμφωνούν ότι η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια από το σύστημα αξιολόγησης επηρεάζεται από τους προαναφερόμενους παράγοντες. Τέλος, υπογραμμίζουν ότι για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ανάπτυξη της κατάλληλης εργασιακής κουλτούρας που θα βοηθήσει να μειωθούν οι αντιστάσεις και οι φόβοι των εργαζομένων.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | Σελίδα |
|---|-----------|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | I |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ | II |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ | III |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 1 |
| 1.1 Εισαγωγή | 1 |
| 1.2 Ορισμός και σύντομη ιστορική ανασκόπηση | 2 |
| 1.3 Οι σκοποί και οι χρήσεις της αξιολόγησης | 6 |
| 1.4 Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης | 8 |
| 1.5 Διαδικασία αξιολόγησης | 14 |
| 1.6 Ποιος ή ποιοι πρέπει να διενεργούν την αξιολόγηση της απόδοσης | 18 |
| 1.7 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσής | 27 |
| 1.7.1 Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά | 30 |
| 1.7.2 Μέθοδοι με βάση την συμπεριφορά | 39 |
| 1.7.3 Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα | 45 |
| 1.8 Μέθοδοι Αξιολόγησης Δυνατοτήτων | 49 |
| 1.9 Σφάλματα Αξιολόγησης | 54 |
| 1.10 Συνέντευξη Αξιολόγησης | 59 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ | 67 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ | 75 |
| 2.1 Εισαγωγή | 75 |
| 2.2 Οι αντιδράσεις των εργαζομένων και πώς επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης | 75 |

| | |
|---|------------|
| 2.3 Τα κυριότερα κριτήρια με βάση τα οποία γίνονται οι μετρήσεις των αντιδράσεων | 78 |
| 2.4 Η χρησιμότητα της μέτρησης των αντιδράσεων των εργαζομένων | 87 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ | 90 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ Χ | 93 |
| 3.1 Γενικά για το σύστημα αξιολόγησης της Τράπεζας | 93 |
| 3.2 Η Διαδικασία Αξιολόγησης στην Τράπεζα | 95 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ | 102 |
| 4.1 Αντικειμενικοί σκοποί της έρευνας | 102 |
| 4.2 Η Διαδικασία της έρευνας | 104 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ | 112 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 113 |
| 5.1 Αποτελέσματα έρευνας | 113 |
| 5.1.1 Το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα | 113 |
| 5.1.2 Συχνότητες και συσχετίσεις με βάση μονομεταβλητή και διμεταβλητή ανάλυση | 117 |
| 5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα | 149 |
| ΓΕΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 151 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α | 160 |
| ▪ Συνοδευτική επιστολή | |
| ▪ Ερωτηματολόγιο έρευνας | |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β | 168 |
| ▪ Η φόρμα αξιολόγησης των υπαλλήλων της Τράπεζας | |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ | 175 |
| ▪ Επιλεγμένοι πίνακες στατιστικής ανάλυσης | |

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αισθάνομαι υποχρέωση να ευχαριστήσω όσους με βοήθησαν και με στήριξαν ηθικά για την ολοκλήρωσή της. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω:

Τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας αυτής, κ. Λεωνίδα Χυτήρη για την εμπιστοσύνη με την οποία με περιέβαλε και για τις εποικοδομητικές επιστημονικές παρατηρήσεις του, με τις οποίες συνέβαλε τα μέγιστα στην ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης.

Τα ανώτερα στελέχη της Τράπεζας, κ. Κωνσταντίνο Παππά και κ. Ηρακλή Γεροντόπουλο για την ανεκτίμητη συμπαράσταση και βοήθειά τους στη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας.

Τους εργαζομένους σε όλα τα υποκαταστήματα της Τράπεζας που συμμετείχαν στην έρευνα επιδεικνύοντας μεγάλη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα. Γκαντίρη Χρυσάνθη για την ηθική της συμπαράσταση και το υψηλό προσωπικό ενδιαφέρον που έδειξε στην επιμέλεια της παρούσας εργασίας.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | Σελίδα |
|---|---------|
| Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά παραδοσιακής έναντι σύγχρονης αντίληψης για την αξιολόγηση | 4 |
| Πίνακας 2: Η σχέση της Ανάλυσης Εργασίας και των Προτύπων Απόδοσης με την Αξιολόγηση | 9 |
| Πίνακας 3: Ρόλος και ευθύνες γραμμικών στελεχών, της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και των υπαλλήλων στην αξιολόγηση | 11 |
| Πίνακας 4: Παράδειγμα της μεθόδου της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς | 45 |
| Πίνακας 5: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων αξιολόγησης | 53 |
| Πίνακας 6: Ενέργειες πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη συνέντευξη αξιολόγησης | 65 |
| Πίνακας 7: Μέγεθος δείγματος και ποσοστό ανταπόκρισης των συμμετεχόντων | 106 |
| Πίνακας 8: Οι προτιμήσεις των συμμετεχόντων για το ποιος ή ποιοι πρέπει να διενεργούν την αξιολόγηση του προσωπικού | 120 |
| Πίνακας 9: Ο βαθμός αποδοχής του αξιολογητή σε σχέση με την ηλικία των συμμετεχόντων | 121 |
| Πίνακας 10: Οι προτιμήσεις των συμμετεχόντων για τους λόγους αξιολόγησης της απόδοσής τους | 124 |
| Πίνακας 11: Οι απόψεις των απλών εργαζομένων και των μεσαίων στελεχών για την μέτρηση της ικανοποίησης του συστήματος | 130 |
| Πίνακας 12: Οι απόψεις των απλών εργαζομένων και των μεσαίων στελεχών για το βαθμό δικαιοσύνης και την αντικειμενικότητα του συστήματος | 132 |
| Πίνακας 13: Οι απόψεις των απλών εργαζομένων και των μεσαίων στελεχών για τη χρησιμότητα που προσφέρει η αξιολόγηση | 134 |
| Πίνακας 14: Οι απόψεις των απλών εργαζομένων και των μεσαίων στελεχών για την ικανότητα επικοινωνίας της Διοίκησης | 136 |
| Πίνακας 15: Οι απόψεις των απλών εργαζομένων και των μεσαίων στελεχών για το βαθμό συμμετοχής στο σύστημα αξιολόγησης | 138 |
| Πίνακας 16: Οι αλληλοσυσχετίσεις των αντιδράσεων των εργαζομένων για την αξιολόγηση- Ο συντελεστής Pearson | 139-140 |
| Πίνακας 17: Προσδιορισμός της αξιοπιστίας των μεταβλητών | 144 |
| Πίνακας 18: Οι προτάσεις βελτίωσης των συμμετεχόντων για το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης | 145 |

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

| | Σελίδα |
|---|--------|
| Διάγραμμα 1: Το σύστημα της Διοίκησης Απόδοσης | 5 |
| Διάγραμμα 2: Η διαδικασία της Διοίκησης Απόδοσης σε έναν τυπικό οργανισμό | 17 |
| Διάγραμμα 3: Ποιος ή ποιοι πρέπει να διενεργούν την αξιολόγηση | 19 |
| Διάγραμμα 4: Δείγμα κατάταξης αξιολογουμένων με τη μέθοδο της Υποχρεωτικής Διασποράς | 38 |
| Διάγραμμα 5: Παράδειγμα της μεθόδου της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς | 44 |
| Διάγραμμα 6: Το σφάλμα της βαθμολόγησης προς το κέντρο σε σχέση με την κανονική κατανομή | 57 |
| Διάγραμμα 7: Η σύγκρουση δυο διαφορετικών ρόλων της αξιολόγησης | 61 |
| Διάγραμμα 8: Σχέση του βαθμού συμμετοχής στη συνέντευξη με το στυλ διοίκησης | 66 |
| Διάγραμμα 9: Φύλο συμμετεχόντων | 114 |
| Διάγραμμα 10: Ηλικία συμμετεχόντων | 114 |
| Διάγραμμα 11: Θέση εργασίας των συμμετεχόντων στην Τράπεζα | 115 |
| Διάγραμμα 12: Επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων | 115 |
| Διάγραμμα 13: Χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων | 116 |
| Διάγραμμα 14: Χρόνια που παραμένουν στην ίδια θέση εργασίας | 117 |
| Διάγραμμα 15: Η προτεινόμενη συχνότητα διεξαγωγής της αξιολόγησης | 119 |
| Διάγραμμα 16: Οι απόψεις των συμμετεχόντων για το ποιος πρέπει να διενεργεί την αξιολόγηση του προσωπικού | 119 |
| Διάγραμμα 17: Οι απόψεις των συμμετεχόντων για τους λόγους αξιολόγησης της απόδοσής τους | 122 |
| Διάγραμμα 18: Οι κυριότεροι λόγοι διεξαγωγής της αξιολόγησης | 124 |
| Διάγραμμα 19: Μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εφαρμοζόμενου συστήματος αξιολόγησης | 126 |
| Διάγραμμα 20: Μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από το σύστημα αξιολόγησης | 129 |
| Διάγραμμα 21: Μέτρηση της αντικειμενικότητας και του βαθμού δικαιουσύνης κατά την αξιολόγηση της απόδοσής | 131 |
| Διάγραμμα 22: Μέτρηση της χρησιμότητας της αξιολόγησης όπως την αντιλαμβάνονται οι αξιολογούμενοι | 133 |
| Διάγραμμα 23: Μέτρηση της ικανότητας της διοίκησης να επικοινωνεί με τους υπαλλήλους | 135 |
| Διάγραμμα 24: Μέτρηση του βαθμού συμμετοχής των αξιολογουμένων στο σύστημα αξιολόγησης | 137 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.1 Εισαγωγή

Την τελευταία δεκαετία, το σκηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει ταχύτατα, με καθοριστικές συνέπειες στο εργασιακό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα. Κλειδί για την επίτευξη όλων των παραπάνω είναι ο εργαζόμενος που καλείται να ενοποιήσει τους υπόλοιπους συντελεστές παραγωγής για να επιτύχει η επιχείρηση τους προκαθορισμένους στόχους που έχει θέσει.

Καθοριστική σημασία για τη μακρόχρονη ευημερία ενός οργανισμού είναι η ικανότητά του να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που αντλεί από αυτή τη διαδικασία για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών γίνεται σύμφωνα με τα πρότυπα που είχαν τεθεί. Όπου παρατηρούνται συστηματικές αποκλίσεις θα πρέπει να επιλαμβάνεται η Διοίκηση για να εντοπίσει τα αίτια αυτών και να δώσει τις απαραίτητες λύσεις. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνονται συνήθως στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που ονομάζεται **Αξιολόγηση Προσωπικού**.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία η οποία συναντά δυσκολίες ενώ, ακόμη και σήμερα, εφαρμόζεται ανεπαρκώς από αρκετές επιχειρήσεις. Παραδοσιακά, χωρίς αυτό να αποκλείει ότι είναι σε κάποιες επιχειρήσεις και σημερινή πρακτική, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελούσε ένα μέτρο ελέγχου που χρησιμοποιούνταν για διοικητικούς σκοπούς. Αξιολογητές και αξιολογούμενοι τη θεωρούσαν ως μια διαδικασία που μόνο παρεξηγήσεις και προβλήματα είχε να προσφέρει. Η δυσαρέσκεια που προκαλούσε και συνεχίζει να προκαλεί έχει να κάνει με εάν μπορεί η εκάστοτε επιχείρηση να την εφαρμόσει αποτελεσματικά. Η επιτυχία ή αποτυχία της αξιολόγησης εξαρτάται επίσης και από τη σύμπτωση της με την κουλτούρα του οργανισμού και από τη δέσμευση της Διοίκησης να στηρίξει ενεργά την αξιολόγηση χρησιμοποιώντας την ως δίαυλο επικοινωνίας με τους εργαζομένους για να ενοποιήσει την απόδοσή τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Σ' αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η σύγχρονη βιβλιογραφία για την Αξιολόγηση του Προσωπικού και δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαδικασία της αξιολόγησης, στο ποιος ή ποιοι πρέπει να τη διενεργούν, στις μεθόδους αξιολόγησης, στα σφάλματα του αξιολογητή, συνειδητά και μη, και τέλος ολοκληρώνεται αυτή η ενότητα με την αναφορά μας στη συνέντευξη αξιολόγησης.

1.2 Ορισμός και σύντομη ιστορική ανασκόπηση

Η συστηματική αξιολόγηση απόδοσης εμφανίστηκε σαν επιχειρησιακή διαδικασία μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν δοκιμάστηκε από τις

Αμερικάνικες ένοπλες δυνάμεις για την εκτίμηση / κρίση των αξιωματικών. Την περίοδο 1914-1920 καθιερώνεται το Spoil System, ενώ την περίοδο μεταξύ του 1920 και 1930 μερικές βιομηχανικές επιχειρήσεις εφάρμοσαν ένα σύστημα με βάση το οποίο οι αμοιβές των εργατών καθορίζονταν σύμφωνα με την αξία της απόδοσης τους (Merit Rating). Το σύστημα αυτό στην ουσία ήταν μια αξιολόγηση απόδοσης και εφαρμόστηκε με επιτυχία μέχρι το 1950. Η πλειοψηφία όμως των επιχειρήσεων την καθιέρωσαν γύρω στο 1962 όπου το σύστημα αξιολόγησης έγινε πιο σύνθετο (προστέθηκαν περισσότεροι παράγοντες αξιολόγησης) και άρχισε να εφαρμόζεται όχι μόνο για τους εργατές αλλά και για στελέχη επιχειρήσεων. Αυτήν την περίοδο καθιερώθηκε η χρησιμοποίηση νεώτερων όρων όπως αξιολόγηση υπαλλήλου και αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού, οι οποίοι αναφέρονται κυρίως στην εξέλιξη των ατόμων και ιδιαίτερα των ανώτερων στελεχών. Το πρώτο σύστημα αξιολόγησης της σύγχρονης Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, ήταν αυτό της δικτατορίας του 1967. Έκτοτε, ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε περιόδου δημιουργούνταν και ένα νέο σύστημα αξιολόγησης (1979, 1991, 2004) για να αντιμετωπιστούν οι ελλείψεις και να ακολουθηθούν οι σύγχρονες πρακτικές.

Σήμερα, η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού είναι μια τεχνική συστηματικής εκτίμησης του εργαζομένου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και στις δυνατότητές του για να εξελιχθεί.(Κανελλόπουλος, 1991).¹ Πιο αναλυτικά, ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες σχετικά με την μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού είναι η ικανότητά του να εκτιμά το πόσο καλά εκτελούν το έργο τους οι εργαζόμενοι και πόσο αποδίδουν σ' αυτόν, σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια, αλλά και η χρησιμοποίηση των πληροφοριών αυτών με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των

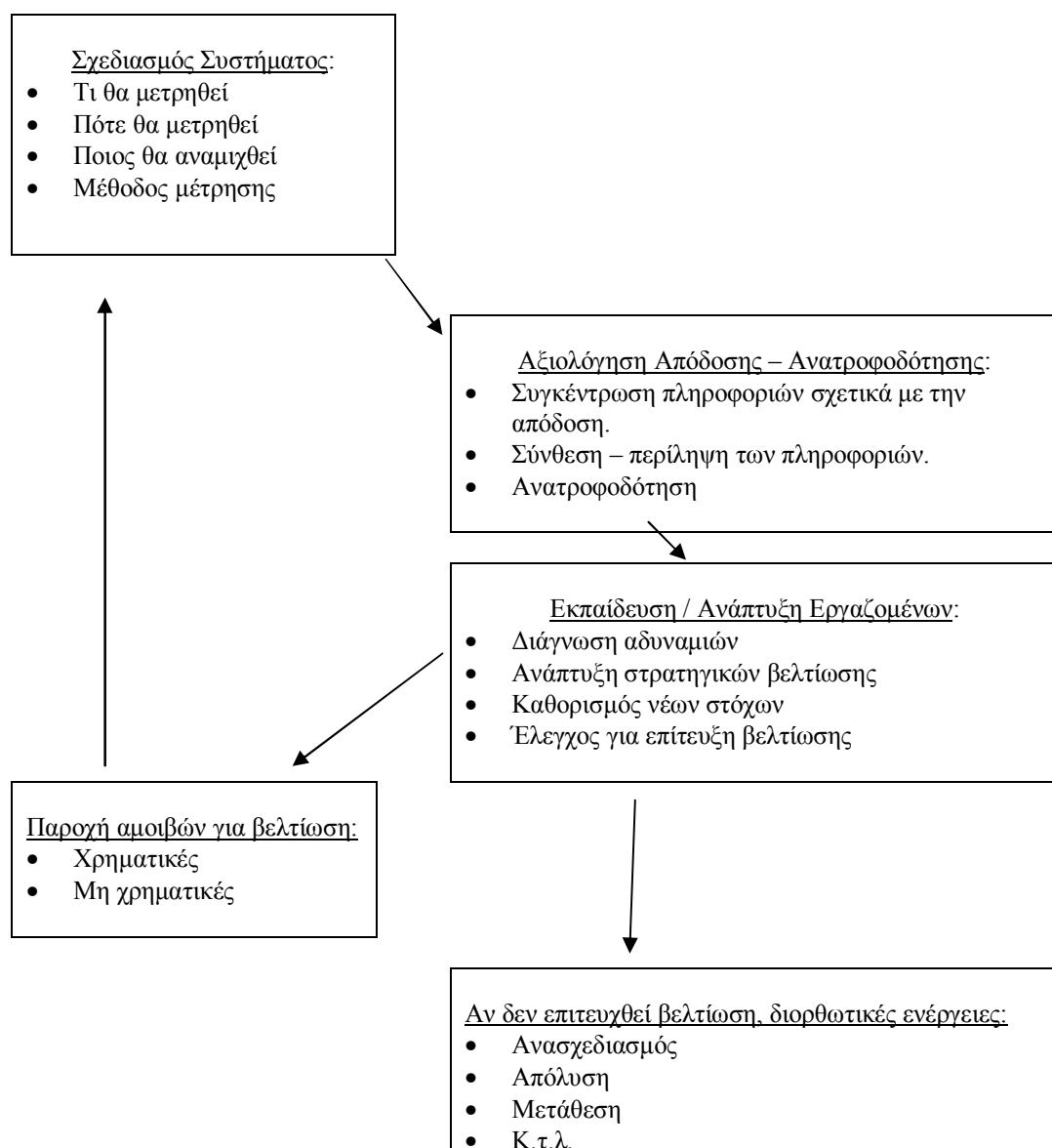
εργαζομένων με την πάροδο του χρόνου. Η διαδικασία αυτή, αρκετά πολύπλοκη και με πολλές δυσκολίες, ονομάζεται Αξιολόγηση Εργαζομένων. «Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αφ' ενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησής τους και αφ' ετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων-αξιολογούμενων και των στελεχών για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης».² Με την πάροδο των ετών παρατηρείται μια αλλαγή σχετικά με την αντίληψη που επικρατεί για το ρόλο και το σκοπό της αξιολόγησης. Έτσι ενώ παλαιότερα δινόταν έμφαση στον έλεγχο, τώρα η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό. Ενδεικτικός είναι ο παρακάτω πίνακας:

Πίνακας 1 Χαρακτηριστικά Παραδοσιακής και Σύγχρονης Αντίληψης για την Αξιολόγηση των Εργαζομένων

| | Παραδοσιακή Αντίληψη | Σύγχρονη Αντίληψη |
|--------------------|---|---|
| Ρόλος | Αξιολογητικός | Αναπτυξιακός |
| Εστίαση | Παρελθούσα Απόδοση | Βελτίωση Μελλοντικής Απόδοσης |
| Στόχοι | Βελτίωση Απόδοσης μέσω Αλλαγών Προσωπικού, Αμοιβών και Τιμωριών | Βελτίωση Απόδοσης μέσω Αυτό-Μάθησης, Ανάπτυξης-Παρακίνησης, Ενδυνάμωσης. |
| Μέθοδοι | Ιεράρχηση Βαθμολογία | Σειρά Αναπτυξιακών Βημάτων, ΜΒΟ, Ανάλυση Δυνατοτήτων-Αδυναμιών |
| Ρόλος Προϊσταμένου | Να κρίνει Να αξιολογεί | Να Συμβουλεύει, Να Βοηθά, Να Καθοδηγεί, Να Εκπαιδεύει, Να Αναπτύσσει, Να Ενδυναμώνει |
| Ρόλος Υφισταμένου | Παθητικό, Αμυντικό, Αντιδραστικός | Ενεργητικός, Υπεύθυνος, Συμμετοχή στη Μάθηση |
| Αποτελέσματα | Αντιδράσεις, Υποτίμηση, Αξιολόγηση | Ανάπτυξη, Ενδυνάμωση, Αποτελεσματικότητα |

Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 322

Η αξιολόγηση απόδοσης και η ανατροφοδότηση είναι βασικό και απαραίτητο εργαλείο ενός ευρύτερου και γενικότερου συστήματος που ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης. Το σύστημα αυτό αφορά εκείνες τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν από τον οργανισμό προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων. Στο παρακάτω διάγραμμα, παρουσιάζονται τα απαραίτητα συστατικά της Διοίκησης Απόδοσης (Performance Management) για τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού.³



Διάγραμμα 1 Το σύστημα της Διοίκησης Απόδοσης

Πηγή: Schuler, R. & Jackson, S., *Human Resource Management*, 7th ed., South Western, 2000, σελ. 452

1.3 Οι σκοποί και οι χρήσεις της αξιολόγησης

Οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν ότι πρέπει να αναζητήσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πηγάζει και από την αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Μέσω της κατάλληλης στοχοθεσίας, την αξιολόγηση της απόδοσης και την πληροφόρηση των εργαζομένων, τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη και τη συσχέτιση της απόδοσης με τις ανταμοιβές, η Διοίκηση Απόδοσης θα βοηθήσει στην εναρμόνιση και επικοινωνία της επιχειρηματικής στρατηγικής στους εργαζομένους. Σημαντικό εργαλείο σ' αυτή την προσπάθεια είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. (Tahvanainen, 2000) ⁴

Σύμφωνα με τους Χυτήρη (2001) και Παπαλεξανδρή (2002), η αξιολόγηση απόδοσης, εφόσον γίνει σωστά, θα συμβάλλει τα μέγιστα τόσο στην ίδια την επιχείρηση όσο και στον εργαζόμενο. Συγκεκριμένα, οι πληροφορίες που θα προκύψουν από την αξιολόγηση μπορούν να χρησιμοποιηθούν εκτός των άλλων για:⁵

- Να καθοριστούν κατάλληλα επίπεδα αμοιβών, (π.χ. πότε να δίνονται αυξήσεις, πριμ).
- Να κάνουν πιο αποτελεσματικές τις διοικητικές αποφάσεις (προαγωγές, μεταθέσεις).
- Να διαπιστωθούν οι δυνάμεις και αδυναμίες κάθε εργαζόμενου χωριστά, έτσι ώστε να καθοριστούν τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης, τόσο για τη διόρθωση των όποιων ανεπαρκειών των εργαζομένων, όσο και για την προετοιμασία τους για την ανάθεση υψηλότερων αρμοδιοτήτων.

- Ανατροφοδότηση - επαναπληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με το πώς αποδίδουν και ποιες οι προοπτικές εξέλιξής τους (θέματα καριέρας / σταδιοδρομίας).
- Παροχή ηθικής ικανοποίησης στον εργαζόμενο, όταν εκείνος κάνει καλή δουλειά.
- Λήψη αποφάσεων ιδιαίτερης σημασίας (όπως π.χ. οι απολύσεις).
- Να εντοπιστούν τα αίτια κακών αποδόσεων και να διορθωθούν.
- Να διαπιστωθεί το κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στρατηγικοί σκοποί της επιχείρησης.
- Να 'μετρηθεί' το πόσο αποτελεσματικά επιτελεί το έργο του το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων (σαφής ανάλυση της θέσης εργασίας, σωστή προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων).
- Εξασφάλιση έναντι νομοθετικών απαιτήσεων, όπως π.χ. για να δικαιολογήσουν τη νομιμότητα και ορθότητα διοικητικών αποφάσεων (απολύσεις και προαγωγές).
- Να διευκολύνουν τη 'διάγνωση' των οποιοδήποτε οργανωσιακών προβλημάτων.

Ο Κανελλόπουλος (1991)⁶ αναφέρει ότι η αξιολόγηση προσωπικού, ως ουσιώδες μέρος μιας αποτελεσματικής Διοίκησης Προσωπικού, έχει τους εξής σκοπούς και χρήσεις:

- Υποβοηθάει στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτελέσεως από τους εργαζομένους στα καθήκοντα τους, ιδιαίτερα αν η εκτίμηση αυτή ακολουθείται από μια συνέντευξη αξιολογήσεως με τον κάθε εργαζόμενο, οπότε συντελεί σε μια πιο βελτιωμένη εκτέλεση από μέρους πολλών ατόμων.

- Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών γι' ανάπτυξη και εξέλιξη ενός ατόμου.
- Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντι τους με ενδιαφέρον και βοήθεια προς τον καθένα, κάτι δηλαδή που διευκολύνει την μεταξύ τους αμοιβαία συνεννόηση.
- Υποβοηθάει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές και απολύσεις. Ενέργειες, δηλαδή, που γίνονται σωστά και λογικά, αν η αξιολόγηση γίνεται συστηματικά επί μια μεγάλη περίοδο από πολλούς αξιολογητές.
- Αποτελεί, για πολλές επιχειρήσεις, τη βάση για τον καθορισμό του μεγέθους και της συχνότητας των αυξήσεων στις αμοιβές των εργαζομένων.
- Δίνει τη βάση για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζομένων, που επιτυγχάνεται με τη σύγκριση της εκτίμησης της απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία με τα αποτελέσματα των τεστ, των εκτιμήσεων κατά τις συνεντεύξεις επιλογής, κ.ά.

Οι χρήσεις και οι σκοποί της αξιολόγησης της επίδοσης διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Το σύστημα αξιολόγησης του κάθε οργανισμού θα πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την κουλτούρα της επιχείρησης αλλά και με τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει η Διοίκηση.

1.4 Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης

Για να μπορέσει η επιχείρηση να επιτύχει την άριστη μέτρηση και αξιολόγηση

της απόδοσης των εργαζομένων θα πρέπει να σχεδιάσει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, το οποίο θα περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά (Cascio, 1998; Joinson, 2001) : ⁷

❖ **Συνάφεια με τη θέση εργασίας-εγκυρότητα**

Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αξιολογείται με βάση το κριτήριο εκείνα που θεωρούνται κρίσιμα για την επίτευξη του έργου που του έχει ανατεθεί. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να εξετάζεται αν διαθέτει και σε τι βαθμό τις ικανότητες εκείνες που απαιτούνται για την εκτέλεση της δουλειάς του και όχι άλλες παράμετροι που δεν έχουν σχέση με το καθήκον και την απόδοσή του. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται όταν υπάρχει μια συνάφεια μεταξύ της ανάλυσης της θέσης εργασίας (που θα περιγράψει τι και πώς πρέπει να γίνει), των προτύπων απόδοσης (αντιπροσωπευτικών της θέσης εργασίας) και της αξιολόγησης απόδοσης. Ο παρακάτω πίνακας εμφανίζει συνοπτικά τη σχέση αυτή:

Πίνακας 2 *Η σχέση της Ανάλυσης Εργασίας και των Προτύπων Απόδοσης με την Αξιολόγηση*

| ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ <input type="checkbox"/> | ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ <input type="checkbox"/> | ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ |
|--|---|--|
| Περιγραφή εργασίας και ατομικές απαιτήσεις για τη συγκεκριμένη εργασία | Μετάφραση των απαιτήσεων της θέσης εργασίας σε αποδεκτή/μη αποδεκτή απόδοση | Περιγραφή των σχετικών με τη θέση εργασίας δυνάμεων και αδυναμιών του κάθε εργαζόμενου |

Πηγή: Cascio, W.F., Managing Human Resources, 5th ed., McGraw-Hill, London 1998, σελ. 305

❖ **Αξιοπιστία-Αμεροληψία**

Ο αξιολογούμενος πρέπει να διακατέχεται από την πεποίθηση ότι εκείνος ο οποίος τον κρίνει το πράττει αμερόληπτα. Είναι επομένως πολύ σημαντικό όταν διαφορετικοί αξιολογητές συμφωνούν σχετικά με την απόδοση ενός υπαλλήλου.

Φυσικά είναι εύλογο να υπάρχουν διαφορές στις εκτιμήσεις αξιολογητών που προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα μέσα στην επιχείρηση, εντούτοις αναμένεται μια κάποια συμφωνία μεταξύ των αξιολογητών, όταν εκείνοι ανήκουν στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας. Βέβαια ο βαθμός συμφωνίας θα εξαρτηθεί τόσο από την αντικειμενικότητα των εκτιμητών όσο και από την ευκολία πρόσβασης που έχει ο καθένας στη συλλογή πληροφοριών σχετικών με τον υπάλληλο ή τον εκάστοτε αξιολογούμενο.

❖ **Εύκολα εφαρμόσιμο**

Όσο πιο απλό και κατανοητό είναι ένα σύστημα αξιολόγησης, τόσο περισσότερο αυξάνονται και οι πιθανότητες για σωστή χρήση και εφαρμογή του από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Όλοι οι φορείς θα πρέπει να κατανοούν τη χρησιμότητα της αξιολόγησης, αλλά για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να διαπιστώσουν ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι πρακτικό και να τους δίνει αρκετή πληροφόρηση.

❖ **Αποδεκτό απ' όλους – Ενεργή συμμετοχή**

Ο κυριότερος ίσως παράγοντας για την επιτυχία ή μη ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης είναι η σύμφωνη γνώμη και υποστήριξη όλων εκείνων που θα λάβουν μέρος σ' αυτό. Κατά συνέπεια κρίνεται απαραίτητη η συνδρομή και η ενεργός συμμετοχή, όχι μόνο των διοικητών στελεχών αλλά και των εργαζομένων κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή του συστήματος. Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει τα ίδια τα στελέχη να κατανοήσουν τη χρησιμότητά του και κατόπιν να εμφυσήσουν τις αντιλήψεις τους και στους εργαζομένους. Σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση των στελεχών κατέχει η πληροφόρησή τους για το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης και η

συνεχής εκπαίδευσή τους πάνω σ' αυτό.⁸ Εντούτοις, είναι πιθανόν η ανάμειξη όλων των εμπλεκόμενων μερών να δημιουργήσει και δυσλειτουργίες στο σύστημα αξιολόγησης. Τα περισσότερα προβλήματα δημιουργούνται από τον ασαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων που έχουν να επιτελέσουν τα γραμμικά στελέχη, η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Απαραίτητη προϋπόθεση για ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης είναι η ανάθεση ξεκάθαρων ρόλων σε όλους τους φορείς, διευκρινίζοντας ποιοι έχουν την κύρια ευθύνη για την αξιολόγηση και ποιοι την υποστηρίζουν επικουρικά. Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζεται ο ρόλος και η ευθύνη των γραμμικών στελεχών, της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και των υπαλλήλων, κατά τη διαδικασία αξιολόγησης.

Πίνακας 3 *Ρόλος και ευθύνες των γραμμικών στελεχών, της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και των υπαλλήλων στην αξιολόγηση*

| Γραμμικά Στελέχη | Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων | Υπάλληλοι |
|---|--|---|
| Σε συνεργασία με τη Δ.Α.Π. και με τους υπαλλήλους καθορίζουν κριτήρια και πρότυπα απόδοσης. | Σε συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη και τους υπαλλήλους καθορίζουν κριτήρια και πρότυπα απόδοσης. | Σε συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη και Δ.Α.Π. καθορίζουν κριτήρια και πρότυπα απόδοσης. |
| Εξηγούν πώς κοινά σφάλματα αξιολόγησης μπορούν να αποφευχθούν. | Εκπαιδεύει όποιον παρέχει πληροφορίες αξιολόγησης στο να αποφεύγει σφάλματα στην αξιολόγηση. | Αξιολογούν 'ειλικρινά' την απόδοση των άλλων υπαλλήλων. |
| Συμπληρώνουν τα έντυπα αξιολόγησης. | Συντονίζει την όλη διαδικασία αξιολόγησης (μέθοδοι αξιολόγησης, έγκυρη συμπλήρωση εντύπων, κ.α.) | Προβαίνουν σε αυτοαξιολόγηση. |
| Παρέχουν 'ειλικρινή' ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους. | Εκπαιδεύει τα γραμμικά στελέχη για την λειτουργία της ανατροφοδότησης. | Επιζητούν αλλά και αποδέχονται 'ειλικρινή' ανατροφοδότηση. |
| Χρησιμοποιούν τις πληροφορίες σχετικά με τις αποδόσεις για τη λήψη αποφάσεων. | Εξασφαλίζει ότι οι διοικητικές αποφάσεις λαμβάνονται με βάση την απόδοση. | Σαφής κατανόηση των προσδοκιών απόδοσης και των κριτηρίων αξιολόγησης. |
| Διαπιστώνουν αδυναμίες απόδοσης. | Πιθανή εκπαίδευση αυτόνομων ομάδων έργου για να εντοπίσουν αδυναμίες απόδοσης. | Μαθαίνουν να εντοπίζουν αιτίες ατομικών αδυναμιών απόδοσης. |
| Παροχή πόρων απαραίτητων για βελτίωση. | Αναπτύσσει και εφαρμόζει την διαδικασία αξιολόγησης υπεύθυνα και αντικειμενικά. | Καλλιεργούν ικανότητες αυτοδιοίκησης και καθορίζουν στόχους. |

Πηγή: Schuler, R. & Jackson, S., *Human Resource Management*, 7th ed., West Publishing, 2000, σελ. 457

Κλείνοντας αυτή την ενότητα, είναι σκόπιμο να αναφερθούν και οι εντονότερες κριτικές που έχει δεχθεί η διαδικασία της αξιολόγησης. Δεν είναι λίγοι (ιδιαίτερα από το χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως ο Deming)⁹ εκείνοι που υποστηρίζουν πως η εφαρμογή της αξιολόγησης στην πράξη επιφέρει αρνητικές συνέπειες τόσο στην επιχείρηση όσο και στον εργαζόμενο.

Σύμφωνα με τους Longenecker & Goff (1992), μερικές από αυτές είναι οι εξής:¹⁰

- Δημιουργεί φόβο, επιθετικότητα, αντιπαλότητα μεταξύ των εργαζομένων και υφισταμένων.
- Ενθαρρύνει το ατομικό συμφέρον και όχι το ομαδικό πνεύμα.
- Αποτρέπει τους εργαζομένους να αναλαμβάνουν ρίσκα και πρωτοβουλίες.
- Αποθαρρύνει παρά παρακινεί τους εργαζομένους, ιδιαίτερα εκείνους που έχουν χαμηλή απόδοση.
- Φέρνει τους προϊστάμενους στη δύσκολη θέση να κρίνουν τη δουλειά των υφισταμένων τους.

Επίσης, σύμφωνα με τους Cardy & Carson (1996),¹¹ τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης βασίζονται στη λανθασμένη υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι έχουν σημαντικό έλεγχο στην απόδοσή τους και τυχόν βελτιώσεις σε αυτήν είναι αποτέλεσμα δικών τους και μόνο ενεργειών και όχι εξωγενών παραγόντων. Ο οργανισμός είναι ένα σύστημα το οποίο κινείται μέσα σ' ένα περιβάλλον το οποίο με τη σειρά του προσδιορίζει κάποια όρια. Τα όρια του συστήματος επηρεάζουν όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης οπότε και την αξιολόγηση (π.χ. απαξίωση της τεχνολογίας η οποία είναι κρίσιμη για τις

απαιτήσεις της θέσης εργασίας οπότε και για την απόδοση του εργαζομένου και η απόδοση των πωλητών εξαρτάται και από παράγοντες που δεν μπορούν οι ίδιοι να ελέγξουν). Επειδή οι εργαζόμενοι δεν έχουν τη δύναμη να αλλάξουν το σύστημα και αξιολογούνται χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι επιδράσεις του τελευταίου στην μειωμένη απόδοσή τους, νιώθουν απογοήτευση-χαμηλή υποκίνηση η οποία οδηγεί ή συμβάλλει σε προβληματική συμπεριφορά.

Τελικά, η προσέγγιση αυτή καθώς και νεότερες μελέτες υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο όταν οι εργαζόμενοι έχουν κάποιο βαθμό ελέγχου στις μεταβλητές που επηρεάζουν την ατομική τους απόδοση.¹² Εντούτοις, όπως παραδέχονται και οι περισσότεροι επικριτές, τα παραπάνω αποτελέσματα υποδηλώνουν πρόβλημα όχι στην αξιολόγηση αυτή καθ' αυτή, αλλά στον τρόπο που αυτή εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις. Ενδεικτικά παρατίθενται οι κυριότερες αιτίες, σύμφωνα με την Sherman κ.ά. (1998), που τα συστήματα αξιολόγησης μπορούν να αποτύχουν:¹³

- Οι αξιολογητές στερούνται αρκετών πληροφοριών σχετικών με την απόδοση των εργαζομένων.
- Πρότυπα απόδοσης είναι ασαφή.
- Οι αξιολογητές δεν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες.
- Οι αξιολογητές δεν είναι προετοιμασμένοι για τη συνέντευξη αξιολόγησης με τον εργαζόμενο.
- Οι αξιολογητές δεν λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την αξιολόγηση.
- Δεν παρέχονται αρκετοί πόροι για να ανταμείβεται η απόδοση.
- Οι αξιολογητές δεν είναι ειλικρινείς και τίμιοι κατά την αξιολόγηση.
- Οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν συνεχή ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους.

- Οι αξιολογητές χρησιμοποιούν ασαφείς έννοιες και προσδιορισμούς κατά την αξιολόγηση.

Είναι λοιπόν ξεκάθαρο ότι ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης θα πρέπει να σχεδιαστεί και εφαρμοστεί με μεγάλη προσοχή, έτσι ώστε τα αποτελέσματα να είναι τα επιθυμητά. Διαφορετικά, το πιθανότερο είναι να προκαλέσει περισσότερα προβλήματα παρά να δώσει λύσεις.

1.5 Διαδικασία Αξιολόγησης

Παρακάτω αναφέρονται τα βασικά βήματα μιας τυπικής / επίσημης διαδικασίας αξιολόγησης. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να τονιστεί ότι η αξιολόγηση απόδοσης λαμβάνει χώρα και σε άτυπη μορφή, σχεδόν σε καθημερινή βάση μέσα στους οργανισμούς. Οι προϊστάμενοι μέρα με τη μέρα παρακολουθούν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι υπάλληλοί τους, το κατά πόσο εκείνοι επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, ενώ παράλληλα τους παρέχουν οδηγίες και συμβουλές για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Τα βασικά βήματα μιας τυπικής αξιολόγησης όπως αναφέρουν οι DeNisi & Griffin (2001) είναι:¹⁴

❖ Καθορισμός κριτηρίων απόδοσης

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία είναι να προσδιοριστούν εκείνα τα στοιχεία τα οποία θεωρούνται κρίσιμα για την επίτευξη της εργασίας με επιτυχή τρόπο και τα οποία επρόκειτο να αξιολογηθούν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Όπως υπογραμμίζει ο Χυτήρης (2001), τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την

ανάλυση της θέσης εργασίας και έχουν να κάνουν **α)** με το χαρακτήρα του εργαζομένου (π.χ. προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, κ.ά.), **β)** με τη συμπεριφορά του που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της εργασίας (π.χ. ευγένεια, πειθώ,) και **γ)** με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει (π.χ. αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών, κ.ά.).¹⁵

❖ **Καθορισμός και επικοινωνία των προτύπων απόδοσης¹⁶**

Μετά από τον προσδιορισμό των κρίσιμων διαστάσεων της εργασίας με τις οποίες θα αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι, θα πρέπει να καθοριστούν εκ των προτέρων πρότυπα απόδοσης για τις διαστάσεις αυτές. Είναι απαραίτητο τα πρότυπα απόδοσης να μεταδοθούν σ' όλους τους εργαζομένους, έτσι ώστε να γνωρίζουν σε σχέση με τι θα αξιολογηθούν και να περιλαμβάνουν τα εξής τέσσερα χαρακτηριστικά:

- Συνάφεια με τη στρατηγική του οργανισμού.

Με αυτό τον τρόπο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα χρησιμεύουν για να διαπιστώνεται ποιοι στρατηγικοί στόχοι έχουν επιτευχθεί και τι διορθωτικές κινήσεις θα πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση για να εξασφαλίσει και την επιτυχία επισφαλών στρατηγικών στόχων.

- Να λαμβάνουν υπόψη τους όλα τα κριτήρια απόδοσης τα οποία θεωρούνται αντιπροσωπευτικά για τη δουλειά του εργαζόμενου.

- Να μην αποκλείουν εκείνους τους παράγοντες που ναι μεν επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων αλλά είναι υπό τον έλεγχό τους (π.χ. για τους εργάτες παραγωγής ο παράγοντας νέος τεχνολογικός εξοπλισμός).

- Αξιοπιστία

Τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να εκφράζονται σε συγκεκριμένους μετρήσιμους όρους, έτσι ώστε όταν συγκρίνουν την απόδοση των

υπαλλήλων με τα πρότυπα, να εξάγονται πληροφορίες που θα στηρίζονται σε αντικειμενικά, αξιοκρατικά και ορθολογικά κριτήρια.

❖ **Έλεγχος και καταγραφή απόδοσης**

❖ **Αξιολόγηση απόδοσης¹⁷**

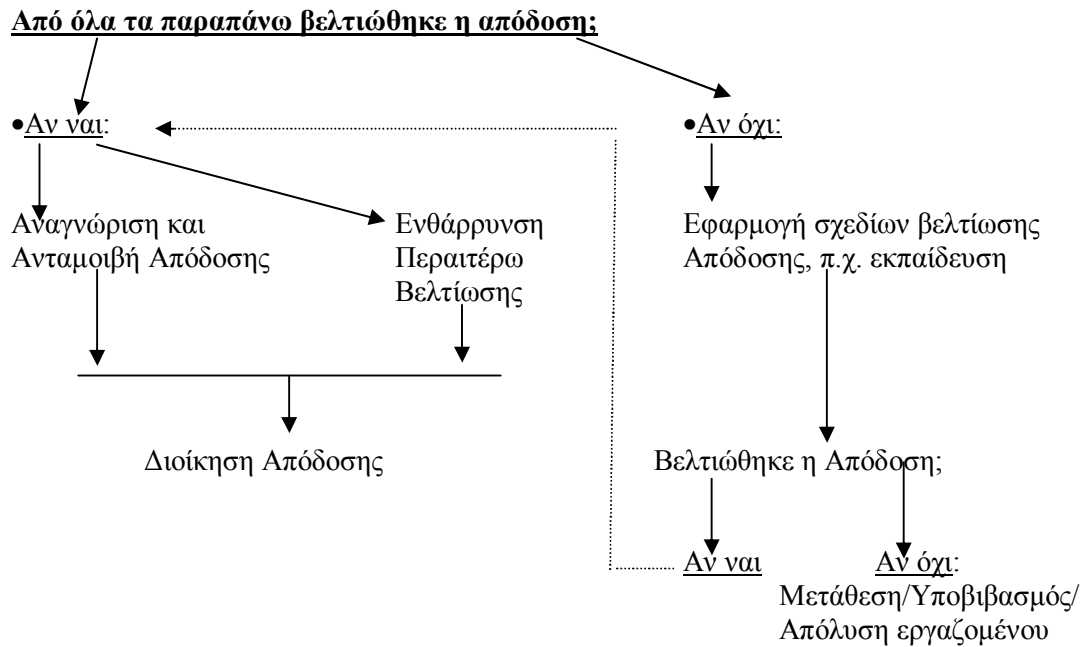
Ο αξιολογητής αφού επιλέξει την κατάλληλη μέθοδο αξιολόγησης (ανάλογα με το τμήμα της επιχείρησης που αφορά η αξιολόγηση, (π.χ. πωλήσεις, παραγωγή, κ.τ.λ.), θα συγκρίνει το τι πέτυχε ο υπάλληλος με βάση τα πρότυπα.

❖ **Συνάντηση με τον υπάλληλο (συνέντευξη αξιολόγησης)**

Ο υπάλληλος ενημερώνεται από τον αξιολογητή σχετικά με την απόδοσή του, ενώ του δίνεται η δυνατότητα να εκφράσει τις δικές του απόψεις και ενδεχομένως διαφωνίες σε θέματα που άπτονται της αξιολόγησης του. Σε κάθε περίπτωση πάντως ο αξιολογητής θα πρέπει να επιδεικνύει θετική στάση προς τον αξιολογούμενο, ανεξαρτήτως αν η απόδοση εκείνου είναι ανώτερη ή κατώτερη των προτύπων.

❖ **Παροχή συμβουλών στους αξιολογούμενους**

Στη συνέχεια και ανάλογα των πληροφοριών που προκύπτουν από την αξιολόγηση αναλαμβάνονται είτε από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων είτε από τα γραμμικά στελέχη, οι απαιτούμενες διορθωτικές ή επιβραβεύτικές ενέργειες. Στο διάγραμμα της επόμενης σελίδας, εμφανίζεται η ακολουθία των ενεργειών που είναι απαραίτητες σ' αυτό το στάδιο της αξιολόγησης.



Διάγραμμα 2 Η διαδικασία της Διοίκησης Απόδοσης σε έναν τυπικό οργανισμό

Πηγή: Cascio, W.F., Managing Human Resources, 5th ed., McGraw-Hill, London 1998, σελ. 237

Άλλη μια σημαντική διάσταση της διαδικασίας αξιολόγησης είναι η απόφαση που καλείται να πάρει ο εκάστοτε οργανισμός σχετικά με το πόσο συχνά θα πρέπει να πραγματοποιείται η αξιολόγηση. Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν το σύστημα επικέντρωσης ενδιαφέροντος (Focal-Point System), με βάση το οποίο όλοι οι υπάλληλοι αξιολογούνται ταυτόχρονα μία ή δύο το πολύ φορές το χρόνο. Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι οι προϊστάμενοι αποκτούν μια σφαιρική 'εικόνα' για κάθε υφιστάμενο χωριστά και βλέπουν πώς εκείνοι απέδωσαν με βάση την ίδια χρονική περίοδο. Επιπρόσθετα, η ανώτατη διοίκηση μπορεί να συγκρίνει την απόδοση διαφορετικών στρατηγικών μονάδων και να αξιολογεί το πόσο καλά επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί σκοποί.¹⁸ Στα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής, σύμφωνα με τον Cascio (1998), συγκαταλέγονται, πέραν του μεγάλου φόρτου εργασίας που απαιτείται για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι

αξιολογητές στο να θυμηθούν τι έκαναν οι υπάλληλοι τους προηγούμενους 6 ή και 12 μήνες και ακριβώς λόγω των δυσκολιών αυτών η έφεση που παρουσιάζουν πολλοί αξιολογητές στο να επηρεάζονται από πρόσφατες συμπεριφορές και από γεγονότα που δεν έχουν πραγματικά σχέση με την απόδοση.¹⁹

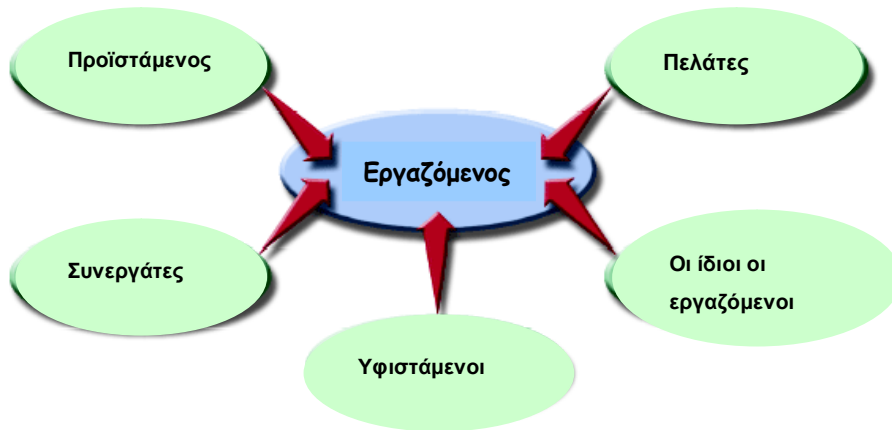
Οι Schuler & Jackson (2000) υποστηρίζουν πως ο καλύτερος χρόνος για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης είναι εφόσον έχει ολοκληρωθεί το διάστημα που απαιτείται για να αναγνωρίσει ο αξιολογητής (να καταλάβει) το επίπεδο απόδοσης του υπαλλήλου που εργάζεται (Natural Time Span Of The Job). Για απλές εργασίες το διάστημα αυτό μπορεί να είναι μέχρι και λίγα λεπτά ενώ για άλλες πιο πολύπλοκες μέχρι και χρόνια.

Τέλος, ορισμένες επιχειρήσεις, με σκοπό να εξασφαλίσουν περισσότερη αμεροληψία και αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, προτείνουν αυτή να λαμβάνει χώρα μετά την ολοκλήρωση του κάθε σχεδίου (Project). Έτσι λιγοστεύουν οι πιθανότητες οι υπάλληλοι να αξιολογούνται με βάση στοιχεία που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική τους απόδοση, ενώ οι πληροφορίες που προκύπτουν είναι σαφώς πιο εμπειριστατωμένες και ολοκληρωμένες.

1.6 Ποιος πρέπει να αξιολογεί την απόδοση

Παλιότερα οι προϊστάμενοι είχαν το αποκλειστικό βάρος της ευθύνης για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Τα τελευταία χρόνια όμως έχει

παρατηρηθεί μια στροφή και σε άλλους πιθανούς αξιολογητές των υπαλλήλων, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να έχουν τις καλύτερες δυνατές πληροφορίες για την αξιολόγηση του προσωπικού. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τα μέρη που μπορεί να έχουν την ευθύνη για τη διενέργεια της αξιολόγησης.



Διάγραμμα 3 Ποιος ή ποιοι πρέπει να διενεργούν την αξιολόγηση

Πηγή: Mathis, R.L. & Jackson, J.H., Human Resource Management, 11th ed., West Publishing Co., N.Y. 2002, Κεφάλαιο 11^ο

♦ Άμεσος προϊστάμενος

Τις περισσότερες φορές οι άμεσοι προϊστάμενοι βρίσκονται στην πλέον πλεονεκτική θέση για να επιτελέσουν με συνέπεια και ακρίβεια τη διαδικασία της αξιολόγησης. Αυτό διότι, παρακολουθούν σε καθημερινή βάση το πώς εργάζονται και πώς αποδίδουν οι υπάλληλοι και έχουν σχηματίσει μια άμεση γνώμη / εικόνα για αυτούς. Επιπρόσθετα, είναι ο άνθρωπος που θα εισηγηθεί την προαγωγή του υφισταμένου του, την εκπαίδευσή του, την μετάθεσή του ή την επιβράβευσή του και κατά συνέπεια την μελλοντική πορεία του εργαζόμενου στην επιχείρηση, γι' αυτό η γνώμη του θα πρέπει να έχει βαρύνουσα σημασία.

Οι Torrington & Hall (1998) τονίζουν ότι οι προϊστάμενοι συναντούν σημαντικές δυσκολίες στην αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων τους, τόσο λόγω των βραχυπρόθεσμων απαιτήσεων που επιβάλλει ο καθημερινός φόρτος εργασίας, όσο και λόγω της έλλειψης συγκεκριμένων δεξιοτήτων που αφορούν την ανάπτυξη και τον χειρισμό των διαπροσωπικών σχέσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ελάχιστοι οικονομικοί πόροι διατίθενται για την εκπαίδευση των προϊσταμένων σε θέματα αξιολόγησης, καθόσον δίνεται απόλυτη προτεραιότητα στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων. Πολλές φορές, οι αξιολογητές δεν διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο για να έχουν μια ολοκληρωμένη άποψη για την απόδοση των υπαλλήλων και επιπλέον η αξιολόγησή τους δεν στερείται προκαταλήψεων. Γι' αυτό πολλές φορές η αξιολόγηση του άμεσου προϊστάμενου υπόκειται σε έγκριση από τον ανώτερο προϊστάμενό του για να αποκλείονται επιπλοκές ή και προκατειλημμένες αξιολογήσεις.²⁰

♦ **Συνάδελφοι / Συνεργάτες**

Σε μερικές περιπτώσεις, οι προϊστάμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν σε συχνή βάση την επίδοση των υφισταμένων τους (είτε λόγω της φύσης της δουλειάς π.χ. εξωτερικοί πωλητές, είτε λόγω της οργάνωσης της εργασίας π.χ. αυτόνομες ομάδες έργου). Για να αποτρέψουν λοιπόν οι επιχειρήσεις μια ελλιπή αξιολόγηση, ζητούν η αξιολόγηση αυτή να γίνεται από τους συναδέλφους του αξιολογούμενου. Πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι το γεγονός ότι οι συνάδελφοι παρέχουν πληροφορίες που διαφέρουν σε κάποιο βαθμό από αυτές του προϊσταμένου, διότι αξιολογούν διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης του αξιολογούμενου. Κατά συνέπεια, σχηματίζεται μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του εκάστοτε υπαλλήλου. Συνακόλουθα, οι συνάδελφοι

μπορούν αξιόπιστα να εντοπίσουν ηγετικές και διαπροσωπικές ικανότητες των αξιολογούμενων καθώς και τυχόν δυνάμεις και αδυναμίες τους.²¹ Εξάλλου, αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι η αξιολόγηση από τους συναδέλφους θεωρείται η πιο ακριβής και αποτελεσματική όταν πραγματοποιείται την εκπαίδευση των εργαζομένων παρά την κατανομή αυτών σε μισθολογικά κλιμάκια και παροχή προαγωγών.²² Εντούτοις, η μέθοδος αυτή έχει και σημαντικά μειονεκτήματα. Συναισθηματικές σχέσεις, καλές φιλίες αλλά και έχθρες μπορεί να οδηγήσουν σε μεροληπτικές και άνισες αξιολογήσεις. Ακόμη σε επιχειρήσεις με έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ υπαλλήλων, η μέθοδος αυτή δεν ενδείκνυται. Αντίθετα όταν η εργασία σε ομάδες, η συμμετοχή και η συνεργασία των εργαζομένων καθώς και η συνεννόηση αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά της λειτουργίας μιας επιχείρησης, τότε η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική.²³

Μια παραλλαγή της μεθόδου αυτή είναι οι 'ομαδικές αξιολογήσεις'.²⁴ Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι μια ομάδα υπαλλήλων αξιολογεί την απόδοση καθενός μέλους χωριστά. Το πλεονέκτημα μ' αυτή τη μέθοδο είναι ότι τα μέλη μιας ομάδας γνωρίζονται μεταξύ τους και κατά συνέπεια οι όποιες αδυναμίες και δυνάμεις μπορούν εύκολα να αναγνωριστούν. Παρόλα αυτά και η μέθοδος αυτή εμφανίζει δυσκολίες, ιδιαίτερα όταν υπάρχει συχνή εναλλαγή μεταξύ των μελών της ομάδας και δεν έχουν αποσαφηνιστεί με κάθε λεπτομέρεια οι υποχρεώσεις / ευθύνες του κάθε υπαλλήλου.

◆ Υφιστάμενοι

Ενώ παραδοσιακά οι προϊστάμενοι αξιολογούν τους υφισταμένους τους, με τη μέθοδο αυτή οι υφιστάμενοι είναι η πηγή πληροφοριών σχετικά με την απόδοση

των προϊσταμένων τους. Αυτού του είδους η αξιολόγηση ονομάζεται 'αντίστροφη' ή 'ανοδική' (Reverse or Upward Appraisal). Οι προϊστάμενοι αξιολογούνται με βάση τις διοικητικές τους ικανότητες και την εν γένει συμπεριφορά τους απέναντι στους υφισταμένους. Σκοπός της μεθόδου είναι να δώσει στους υπαλλήλους τη δυνατότητα να 'ακουστούν' οι δικές του απόψεις και κρίσεις και να ληφθούν αυτές υπόψη για την περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης, όχι μόνο στα κατώτερα αλλά και στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας.

Βέβαια, πολλοί προϊστάμενοι δεν αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα αυτής της μεθόδου όταν χρησιμοποιείται για να βαθμολογηθεί η απόδοσή τους αλλά μόνο για την περαιτέρω ανάπτυξη των ηγετικών τους ικανοτήτων και την εκπαίδευσή τους. Η επίδραση που έχει αυτή η μέθοδος στον προϊστάμενο εξαρτάται και από τη διάθεση του να αυτοαξιολογηθεί και από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης που λαμβάνει από τους υφισταμένους του (π.χ. όταν η αξιολόγηση από τους υφισταμένους είναι χειρότερη απ' αυτό που νομίζει για τον εαυτό του, διαφωνεί με τη χρησιμότητα και την ορθότητα της μεθόδου επίσημα αλλά προσπαθεί να βρεί τα πιθανά αίτια των αποκλίσεων σύμφωνα με τη δική του κρίση).²⁵ Μεγάλο εμπόδιο που θα πρέπει να ξεπεραστεί είναι ότι, συχνά οι πληροφορίες που προκύπτουν δεν είναι αντιπροσωπευτικές της πραγματικής κατάστασης όταν οι αξιολογήσεις δεν είναι ανώνυμες. Οι υπάλληλοι φοβούμενοι μην απολυθούν ή μην 'μπουν στο μάτι' των προϊσταμένων τους δεν αναφέρουν τις αδυναμίες αυτών, αλλά απλά σιωπούν. Για να αποφευχθεί αυτό το φαινόμενο θα πρέπει να τηρείται η ανωνυμία των υφισταμένων.²⁶

◆ Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (Αυτοαξιολόγηση)

Συχνά ζητείται από τους ίδιους τους εργαζομένους να αξιολογήσουν τον εαυτό

τους και τις επιδόσεις τους. Είναι λογικό οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι να είναι σε θέση να κρίνουν καλύτερα από τον καθένα ποιες είναι οι δυνάμεις και αδυναμίες τους, καθώς και το πόσο καλά αποδίδουν στην εκτέλεση της εργασίας τους. Η αυτοαξιολόγηση συμβάλλει στο να συμμετέχουν οι υπάλληλοι με μεγαλύτερο ζήλο και ενδιαφέρον στη της διαδικασία αξιολόγησης, ενώ παράλληλα προωθεί την αυτοανάπτυξη και εγγυάται τη δέσμευση έναντι της επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων. Επιπλέον, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του προϊστάμενου με εκείνα που προκύπτουν από την αυτοαξιολόγηση του ατόμου, μπορούν να εντοπιστούν οι περιοχές εκείνες στις οποίες οι αξιολογήσεις αποκλίνουν σημαντικά. Η μέθοδος αυτή έγινε ευρέως γνωστή ως κομμάτι της διαδικασίας 'Διοίκησης Δια Στόχων', όπου ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος αξιολογούν από κοινού το βαθμό επίτευξης των στόχων.²⁷ Μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι οι υφιστάμενοι δείχνουν περισσότερη επιείκεια από τους προϊσταμένους τους και έχουν την τάση να αξιολογούν πιο θετικά από εκείνους την απόδοση και τα επιτεύγματα τους. Γι' αυτό το λόγο, η αυτοαξιολόγηση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη ως συμπληρωματικό βοήθημα για τον προϊστάμενο που πραγματοποιεί την αξιολόγηση παρά ως εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων.²⁸

◆ Πελάτες

Μια ακόμα πηγή αξιολόγησης είναι οι πελάτες της επιχείρησης. Η δραματική αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων στον τομέα της παροχής υπηρεσιών έχει οδηγήσει πολλές από αυτές (ξενοδοχεία, τράπεζες, κ.τ.λ.) στη χρήση των πελατών τους ως πηγή πληροφοριών για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Η μέθοδος αυτή υπερέχει των άλλων στο γεγονός ότι οι πελάτες είναι το 'απαραίτητο συστατικό' για την επιβίωση της κάθε επιχείρησης και

επομένως είναι πολύ χρήσιμο για τα ανώτατα στελέχη να γνωρίζουν το τι πιστεύουν οι πελάτες για το επίπεδο εξυπηρέτησης που τους παρέχεται και πώς μπορούν να αυξήσουν τον βαθμό ικανοποίησης αυτών. Από τη άλλη βέβαια, ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να είναι δαπανηρό για να αναπτυχθεί και ενδεχομένως να αγνοούνται πτυχές της εργασίας του υπαλλήλου που ο πελάτης δεν μπορεί να αντιληφθεί / διακρίνει (π.χ. συνεργασία με άλλους υπαλλήλους).²⁹

Εκτός της χρησιμοποίησης των εξωτερικών πελατών, πολλές επιχειρήσεις που λειτουργούν με αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ζητούν και από τους εσωτερικούς τους πελάτες (δηλαδή τους υπαλλήλους τους ή και τα τμήματα που δέχονται υπηρεσίες από άλλους συναδέλφους) μέσα στην επιχείρηση να αξιολογήσουν τους ίδιους τους συναδέλφους τους.³⁰

◆ Εξωτερικοί σύμβουλοι

Σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις (όπως όταν π.χ. η οργάνωση χρειάζεται τη γνώμη ενός ειδικού ή πρέπει να διασφαλιστεί η όλη διαδικασία) πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ενός εξωτερικού συμβούλου ο οποίος κάνει την αξιολόγηση με τη βοήθεια του προϊσταμένου ή των προϊσταμένων του εργαζομένου που αξιολογείται. Ο σύμβουλος, με τη μέθοδο της συνέντευξης, συγκεντρώνει τα στοιχεία από τον προϊστάμενο για το περιεχόμενο της εργασίας και την επίδοση του υφισταμένου και κατόπιν, συζητά συνήθως τα αποτελέσματα με τον άμεσα ενδιαφερόμενο. Η μέθοδος αυτή βοηθά στο να εκτιμηθούν ιδιαίτερα από έναν ειδικό οι διοικητικές ικανότητες ενός στελέχους, στερεί όμως από τον άμεσο προϊστάμενο ένα κύριο και βασικό του καθήκον.

♦ **Όλοι μαζί (360° Ανατροφοδότηση / Πληροφόρηση)**

Πρόκειται για μια νέα τεχνική αξιολόγησης κυρίαρχο χαρακτηριστικό της οποίας είναι ο συνδυασμός όλων των προηγούμενων πηγών αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, οι πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του αξιολογούμενου συλλέγονται ταυτόχρονα από προϊσταμένους, υφισταμένους, συναδέλφους, πελάτες και από τους ίδιους τους αξιολογούμενους. Σκοπός της μεθόδου είναι τα δεδομένα που θα προκύψουν από την αξιολόγηση να χρησιμοποιηθούν τόσο για πληροφοριακούς σκοπούς όσο και για αναπτυξιακούς (εκπαίδευσης / βελτίωσης αξιολογουμένων)³¹ και να δοθεί έτσι μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα η οποία να παρουσιάσει τον αξιολογούμενο από όλες τις οπτικές γωνίες.

Τα πλεονεκτήματα της τεχνικής αυτής είναι ότι ακριβώς επειδή λαμβάνονται υπόψη όλες αυτές οι πηγές αξιολόγησης, οι πληροφορίες που προκύπτουν είναι σαφώς πιο ποιοτικές και διαφωτιστικές απ' ότι στις άλλες μεθόδους, ο αξιολογούμενος δέχεται με λιγότερη δυσπιστία τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και γενικώς η όλη διαδικασία βασίζεται σε αντικειμενικά, κατά το δυνατόν, κριτήρια.³²

Θα πρέπει όμως να σημειωθεί, ότι απαιτούνται σημαντικές δαπάνες και αρκετός χρόνος για τη συλλογή και ανάλυση όλων των πηγών αξιολόγησης, εκπαίδευση πολλών εκ των αξιολογητών. Ενδεχομένως η μέθοδος αυτή να δώσει αντίθετα αποτελέσματα για κάποια χαρακτηριστικά που αξιολογήθηκαν και τέλος λόγω του συνδυασμού όλων αυτών των διαφορετικών πηγών θα πρέπει να αντιμετωπιστούν τα σφάλματα τα οποία υφίστανται για κάθε μια από τις μεθόδους.³³

◆ Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές

Τα τελευταία χρόνια έχει αναβαθμιστεί σημαντικά ο ρόλος που διαδραματίζουν οι Η/Υ στη διαδικασία αξιολόγησης. Σε αυτό έχει συντελέσει και το γεγονός ότι πληθώρα εργασιών σήμερα πραγματοποιείται και ελέγχεται μέσω Η/Υ. Έτσι λοιπόν, για αρκετές θέσεις εργασίας οι Η/Υ παρέχουν άμεσες μετρήσεις της εργασίας, απολύτως αντικειμενικές (αφού είναι ποσοτικοποιημένες – χωρίς όμως να λαμβάνουν υπόψη το φυσικό και ανθρώπινο περιβάλλον) και επιτρέπουν στους προϊσταμένους να γνωρίζουν πόσοι έχουν υψηλή απόδοση και πόσοι υστερούν. Με τη χρήση των Η/Υ, η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται πιο γρήγορα, στηρίζεται σε ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα, αυξάνεται η αξιοπιστία των δεδομένων και μπορούν οι προϊστάμενοι να δικαιολογήσουν πιθανές ενέργειες με βάση την αξιολόγηση των εργαζομένων τους.³⁴

Είναι αλήθεια ότι η παρακολούθηση της απόδοσης του υπαλλήλου μέσω του Η/Υ γεννά ζητήματα ηθικής³⁵ και η χρήση από τον προϊστάμενο των πληροφοριών που εξάγονται από τον Η/Υ, μη λαμβάνοντας υπόψη και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζεται ο αξιολογούμενος περιορίζουν κατά πολύ την αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου. Κατά συνέπεια, το αν η χρήση των Η/Υ θα ωφελήσει ή θα ζημιώσει τον αξιολογούμενο, τους αξιολογητές αλλά και εν γένει την επιχείρηση, θα εξαρτηθεί από τον τρόπο με τον οποίο ο αξιολογητής θα αποφασίσει να κάνει τη χρήση των δεδομένων που αντλεί από τους Η/Υ.

Κλείνοντας την ενότητα για το ποιος ή ποιοι θα πρέπει να αξιολογούν την απόδοση του εργαζομένου, θα πρέπει να τονιστεί ότι όλες οι πηγές εμφανίζουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Οι Ghorpade & Chen (1995)

τονίζουν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προβαίνουν σε συνδυασμό πηγών, από τις οποίες η μια να είναι ο άμεσος προϊστάμενος, μιας και είναι το πρόσωπο που έχει την τελική ευθύνη για την αξιολόγηση των υφισταμένων του, τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσής τους και την ανταμοιβή και ανάπτυξη τους με βάση την απόδοσή τους.³⁶

1.7 Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης³⁷

Από το πλήθος των μεθόδων αξιολόγησης που είναι διαθέσιμες μέχρι σήμερα έχουν επικρατήσει και χρησιμοποιούνται ευρέως τρεις βασικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους αξιολόγησης που εστιάζονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά και γενικότερα στην προσωπικότητα του εργαζομένου. Η αφοσίωση στην επιχείρηση, η πρωτοβουλία, η συνεργασία, η ευσυνειδησία, η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η ευχέρεια επικοινωνίας είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που μετριοούνται για να αξιολογηθεί η απόδοση του εργαζόμενου στη θέση εργασίας.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά εστιάζονται περισσότερο να δώσουν απάντηση στο ερώτημα ποιος είναι ο αξιολογούμενος ή τι είναι παρά να δώσουν έμφαση, στο τι κάνει και πώς πρέπει να συμπεριφέρεται για να αποδώσει ικανοποιητικά.³⁸ Η εγκυρότητα αυτών των μεθόδων τίθεται υπό αμφισβήτηση. Οι μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά δεν μπορούν να αξιολογήσουν τη συμπεριφορά που επιδεικνύει ο εργαζόμενος, γιατί δεν λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του εσωτερικού-εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ενεργεί ο εργαζόμενος αλλά και την

μοναδικότητα της κάθε περίπτωσης και την ευελιξία που απαιτείται για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η κάθε αξιολόγηση.

Η χαλαρή σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα προσωπικά χαρακτηριστικά και στην απαιτούμενη συμπεριφορά στη θέση εργασίας είναι πιθανόν να αποτελέσει τη γενεσιουργό αιτία για μεροληπτικές συμπεριφορές σε βάρος ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων (π.χ. γυναίκες) και να προκαλέσει στην επιχείρηση νομικές συνέπειες και επιβλαβείς παρενέργειες στην εικόνα της.³⁹

Μια άλλη αδυναμία αυτών των μεθόδων είναι ότι στηρίζονται σε χαρακτηριστικά που είναι δύσκολο να οριστούν και να μετρηθούν αντικειμενικά και πολλές φορές ο εργαζόμενος δεν μπορεί να επιφέρει σ' αυτά κάποιες αλλαγές, καθώς πολλά αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία της προσωπικότητας του κάθε αξιολογούμενου. Όλα αυτά, έχουν ως αποτέλεσμα τον υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας από την πλευρά των αξιολογητών, καθώς οι τελευταίοι είναι πιο εύκολο να υποπέσουν σε σφάλματα. Η σημαντικότερη αδυναμία αυτών των μεθόδων είναι ότι δεν παρέχουν την κατάλληλη ανατροφοδότηση στους αξιολογούμενους, γιατί τους πληροφορούν για το τι είναι και όχι για το τι πρέπει να κάνουν και πώς να βελτιωθούν.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν τη συμπεριφορά. Η έμφαση δίνεται στο πώς ο εργαζόμενος συμπεριφέρεται στη θέση εργασίας. Αφού καθορίζονται οι απαιτούμενες κρίσιμες συμπεριφορές, για ικανοποιητική απόδοση στη θέση εργασίας, μετριέται σε τι βαθμό τις επιδεικνύει ο αξιολογούμενος.

Η μέτρηση της συμπεριφοράς μπορεί να δώσει πιο αντικειμενικά αποτελέσματα απ' ό,τι οι μετρήσεις των χαρακτηριστικών προσωπικότητας, παρέχοντας την κατάλληλη πληροφόρηση στον αξιολογούμενο για το πώς θα βελτιωθεί (χρήσιμο εργαλείο για θέματα ανάπτυξης του εργαζομένου). Οι μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά είναι πιο κατάλληλες για θέσεις εργασίας, όπου η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθοριστικής σημασίας (όπως στις υπηρεσίες). Σημαντικές αδυναμίες αυτών των μεθόδων είναι ότι δεν μπορούν να προκαθορίσουν ένα μεγάλο αριθμό κρίσιμων συμπεριφορών που θα αποφέρουν την αποτελεσματική απόδοση, (σε μερικές θέσεις εργασίας η αποτελεσματική απόδοση είναι απόρροια ποικίλων συμπεριφορών) και παρατηρούνται σημαντικές καθυστερήσεις στην καταγραφή των συμπεριφορών από τους αξιολογητές με συνέπεια να γίνονται λάθη από τον αξιολογητή (πρόσφατες επιδόσεις).⁴⁰

Η τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο αξιολογούμενος. Βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα όπως ο αριθμός των πωλήσεων, η αξία των πωλήσεων, ο αριθμός των ελαττωματικών ανά εργαζόμενο, το ποσοστό μείωσης των εργατικών ατυχημάτων, ο αριθμός των επιπλήξεων κ.λ.π. και θεωρούνται σαφώς πιο αντικειμενικές. Δεν εξετάζεται με ποιο τρόπο έχουν επιτευχθεί τα αποτελέσματα αλλά η έμφαση δίνεται στο πόσο και στο πόσο έχουν επιτευχθεί. Οι μέθοδοι αυτές είναι κατάλληλες να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο στη θέση εργασίας, όπου η απόδοση μπορεί εύκολα να ποσοτικοποιηθεί.

Οι κυριότερες αδυναμίες αυτών των μεθόδων είναι οι εξής: α) αδυναμία ελέγχου από τον εργαζόμενο όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοσή του (π.χ. μηχανικές βλάβες, διακοπή ρεύματος, τεχνολογική απαξίωση εξοπλισμού, οικονομική ύφεση κ.α.), β) καλλιέργεια της φιλοσοφίας ‘αποτέλεσμα με κάθε κόστος’ παραμερίζοντας την ποιοτική διάσταση των αποτελεσμάτων,⁴¹ γ) αδυναμία αξιολόγησης κρίσιμων παραγόντων στη θέση εργασίας που δεν ποσοτικοποιούνται δ) δεν βοηθούν στον εντοπισμό των αιτιών της χαμηλής απόδοσης (που σχετίζονται με τη συμπεριφορά και τις ικανότητες) και άρα στην ακριβή και πλήρη ενημέρωση–πληροφόρηση του εργαζόμενου, ώστε να βελτιωθεί και ε) δεν ενθαρρύνουν το κλίμα συνεργασίας στην επιχείρηση, ο κάθε εργαζόμενος είναι απορροφημένος με την ατομική του απόδοση κάτι που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την επιχείρηση ιδιαίτερα σε θέσεις εργασίας, όπου απαιτείται επίδειξη ομαδικού πνεύματος. Οι πιο γνωστές μέθοδοι της κάθε κατηγορίας είναι οι εξής:

1.7.1 Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά

- ***Μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης***

Η απλούστερη μέθοδος με βάση τα χαρακτηριστικά είναι αυτή της αφηγηματικής έκθεσης. Με αυτήν, ο αξιολογητής περιγράφει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του υφισταμένου του αλλά και τις δυνατότητες που έχει και μπορεί να τις αξιοποιήσει, ενώ ταυτόχρονα κάνει προτάσεις για τη βελτίωση ή την αξιοποίησή του.⁴²

Η μέθοδος αυτή παρέχει μια εξάισια ευκαιρία στον αξιολογητή να δώσει πιο λεπτομερείς πληροφορίες για την απόδοση του εργαζομένου, που πολλές

φορές παραλείπονται από τις δομημένες φόρμες αξιολόγησης. Η μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης, στην πράξη, χρησιμοποιείται μαζί με άλλες μεθόδους και έχει μεγάλη σημασία για θέματα ανάπτυξης και κυρίως για θέματα προαγωγών. Τα κύρια μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι: α) απαιτεί πολύ χρόνο για τη σύνταξη της για κάθε αξιολογούμενο β) η υποκειμενικότητα, λόγω έλλειψης προτύπων απόδοσης και κρίσιμων περιστατικών και γ) η ποιότητα της αξιολόγησης επηρεάζεται από την ικανότητα του αξιολογητή να συντάξει ένα κείμενο.

- ***Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής***

Αυτή η μέθοδος απαιτεί από τον αξιολογητή να επιλέξει από ζεύγη προτάσεων χαρακτηριστικών ή περιγραφής της συμπεριφοράς, την πρόταση εκείνη που ανταποκρίνεται περισσότερο στη συμπεριφορά του υφισταμένου. Οι προτάσεις είναι σχεδόν όμοιες (αρνητικές και θετικές) και αμοιβαίως αποκλειόμενες. Ένα τέτοιο παράδειγμα τέτοιων ζευγαριών χαρακτηριστικών είναι το ακόλουθο:⁴³

- 1α εργάζεται σκληρά
- 1β εργάζεται γρήγορα
- 2α ανταποκρίνεται άμεσα στους πελάτες
- 2β δείχνει πρωτοβουλία
- 3α υστερεί σε ποιοτική απόδοση
- 3β δεν έχει καλές εργασιακές σχέσεις

Οι φόρμες αξιολόγησης προετοιμάζονται από το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π) και των ειδικών, οι οποίοι έχουν προκαθορίσει κάποιες κατηγορίες που θέλουν να μετρήσουν όπως για παράδειγμα, η ικανότητα μάθησης, η απόδοση και οι διαπροσωπικές σχέσεις.⁴⁴ Τα

αποτελέσματα ομαδοποιούνται και διαφαίνεται ποιες κατηγορίες χρίζουν μεγαλύτερης προσοχής.

Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι μειώνει τη μεροληψία (υποκειμενικότητα) του αξιολογητή, γιατί κάποιιο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογηθούν ως 'καλύτεροι' από άλλους. Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί ότι είναι πολύ εύκολη η εφαρμογή της και ταιριάζει σε πολλές θέσεις εργασίας. Εντούτοις, οι γενικές προτάσεις δεν παρέχουν ικανοποιητικές απαντήσεις για την απόδοση των αξιολογουμένων σε εξειδικευμένες διαστάσεις της θέσης εργασίας. Το πιο σημαντικό μειονέκτημα είναι η ελλιπής πληροφόρηση των εργαζομένων αλλά και η αδυναμία της μεθόδου να τροφοδοτήσει τους αξιολογητές με αντικειμενικά στοιχεία για να τα χρησιμοποιήσουν στη συνέντευξη αξιολόγησης.

- ***Αξιολόγηση από τον ειδικό της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων***

Σε πολλές επιχειρήσεις η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται από ειδικούς της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων. Ο ειδικός παίρνει τη συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο, ο οποίος τον ενημερώνει για την απόδοση των υφισταμένων του. Έπειτα, με βάση τη συνέντευξη αυτή συμπληρώνεται ένα φύλλο αξιολόγησης, όπου κατατάσσονται όλοι οι αξιολογούμενοι. Στη συνέχεια, ο ειδικός παραδίδει την αξιολόγηση στον άμεσο προϊστάμενο και ο τελευταίος μπορεί να πράξει όποιες αλλαγές θεωρεί ότι θα κάνουν την αξιολόγηση δικαιότερη. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ο περιορισμός της υποκειμενικότητας του αξιολογητή καθώς και της αδυναμίας του τελευταίου να μην γνωρίζει πώς να αξιολογεί. Βέβαια από την άλλη, η μέθοδος αυτή παρουσιάζει και πολλά μειονεκτήματα:⁴⁵ α) υποβαθμίζεται η εξουσία και ο

ρόλος του προϊστάμενου να έχει τον πρώτο λόγο στη διαδικασία της αξιολόγησης, β) σκόπιμη στρέβλωση των χαρακτηριστικών του κάθε αξιολογούμενου από τον άμεσο προϊστάμενο, γ) απαιτεί περισσότερο χρόνο και κόστος για να εφαρμοστεί, δ) καλλιεργεί αρνητικό κλίμα, μέσω πιθανών συγκρούσεων ειδικού αξιολογητή με τον άμεσο προϊστάμενο, και ε) ο ειδικός από το τμήμα Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να γνωρίζει αρκετά από τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας για να αξιολογήσει τον εργαζόμενο.

- **Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας**

Είναι η πλέον εφαρμοζόμενη μέθοδος στην κατηγορία της και η περισσότερο αντικειμενική. Καταγράφονται κάποια κρίσιμα χαρακτηριστικά ή παράγοντες που έχουν προκαθοριστεί από την ανάλυση της θέσης εργασίας που έγινε από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων (π.χ. ποιότητα εργασίας, ποσότητα εργασίας, πρωτοβουλία, γνώση εργασίας, συνέπεια κ.α.) και κάθε χαρακτηριστικό μετριέται σε μια κλίμακα, συνήθως τριών, πέντε, έξι ή επτά βαθμίδων (1=μη ικανοποιητική, 5=εξαιρετική). Ο αξιολογητής δίνει τους βαθμούς για κάθε εργαζόμενο και στο τέλος συγκεντρώνεται η τελική βαθμολογία του που αντιπροσωπεύει τη συνολική του απόδοση. Συνήθως, υπάρχει χώρος για σχόλια του αξιολογητή σε περιπτώσεις όπου η βαθμολογία είναι εξαιρετική ή μη ικανοποιητική. Η μέθοδος αυτή βοηθά τον αξιολογητή να γνωρίζει τι και πώς να αξιολογεί, αλλά και τον αξιολογούμενο να διαπιστώσει πόσο και σε τι υστερεί. Σε περίπτωση που κάποια χαρακτηριστικά είναι πιο σημαντικά μπορεί να χρησιμοποιηθούν συντελεστές στάθμισης για να αυξηθεί η αντικειμενικότητα της μεθόδου.

Η κατάταξη με γραφικές κλίμακες παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα, γι' αυτό έχει και ευρύτατη εφαρμογή:⁴⁶ α) είναι εύκολη στη χρήση της και απαιτεί λίγο χρόνο για τη συμπλήρωσή της, β) είναι εύκολα κατανοητή από τον αξιολογητή και κατά συνέπεια ο τελευταίος μπορεί να παρέχει καλύτερη πληροφόρηση στον αξιολογούμενο και γ) παρέχει μεγάλη ευελιξία στις αλλαγές και μετατρέπεται εύκολα. Εάν προετοιμαστεί με αντικειμενικότητα και διαφάνεια μπορεί να είναι τόσο αξιόπιστη και έγκυρη όσο είναι άλλες σύγχρονες και πιο πολύπλοκες μέθοδοι.

Από την άλλη πλευρά, η μέθοδος αυτή προσφέρει λίγη προστασία από τα σφάλματα του αξιολογητή όπως η αυστηρότητα, η επιείκεια, η τάση προς το κέντρο και το σφάλμα του φωτοστέφανου. Επίσης, ελλοχεύει ο κίνδυνος η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να μην συμπεριλάβει κάποια κρίσιμα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι πολύ σημαντικά για την μέτρηση της απόδοσης στη θέση εργασίας.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι αξιολογητές είναι απρόθυμοι να ξεχάσουν αρνητικά περιστατικά τα οποία συνέβησαν στο παρελθόν και τους αξιολογούν πιο χαμηλά απ' ότι αξίζουν. Οι αξιολογητές μπορούν πιο εύκολα να δικαιολογήσουν τις χαμηλότερες βαθμολογίες παρά τις θετικές αξιολογήσεις.⁴⁷ Στο **Παράρτημα Β** παρατίθεται ένα τροποποιημένο έντυπο της μεθόδου της διαγραμματικής κλίμακας που χρησιμοποιεί η Τράπεζα στην οποία διεξήχθη η εμπειρική μελέτη.

Οι μέθοδοι που αναφέρονται στη συνέχεια βασίζονται στη λογική της σύγκρισης των αξιολογούμενων ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή παράγοντες απόδοσης.

- ***Μέθοδος απλής κατάταξης***

Κατ' αυτή τη μέθοδο, οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους σε σχέση με τη συνολική τους απόδοση δηλαδή δεν υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης για να αξιολογηθούν. Ο αξιολογητής κατατάσσει τους εργαζομένους από τον 'καλύτερο' στον 'χειρότερο' (1^{ος}, 2^{ος}, 3^{ος}, N^{ος}) όσον αφορά τη συνολική τους απόδοση. Η μέθοδος αυτή είναι εύκολη στην επεξήγηση, στην κατανόηση αλλά και στη χρήση της. Γενικότερα, δεν απαιτεί πολύ χρόνο και υψηλούς χρηματικούς πόρους. Η μέθοδος αυτή δεν ενδείκνυται όταν αξιολογούνται εργαζόμενοι από διαφορετικά τμήματα και αυτό γιατί δεν υπάρχουν κοινά πρότυπα απόδοσης. Επίσης, δεν παρέχει την κατάλληλη πληροφόρηση στους αξιολογούμενους για τις δυνάμεις-αδυναμίες τους και πώς μπορούν να βελτιωθούν.⁴⁸

- ***Μέθοδος της εναλλάξ κατάταξης***

Είναι μια παραλλαγή της απλής κατάταξης, στην οποία ο αξιολογητής αφού καταγράψει όλους τους υφισταμένους του σε ένα φύλλο χαρτί, διαλέγει τον 'καλύτερο' N₁ (με βάση τη συνολική του απόδοση) και τον 'χειρότερο' N_n. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται έως ότου καταταχθούν όλοι οι εργαζόμενοι σε δύο κατηγορίες τους 'καλύτερους' και τους 'χειρότερους'. Και μ' αυτή τη μέθοδο, δεν εξαλείφεται κανένα από τα μειονεκτήματα της απλής κατάταξης.

- **Μέθοδος της κατανομής βαθμών**

Κατ' αυτή τη μέθοδο, οι αξιολογητές καλούνται να κατανεύμουν με ένα σύνολο βαθμών, συνήθως 100, μεταξύ των υφισταμένων τους, με βάση τη σχετική τους αξία. Οι πλέον ικανοί παίρνουν τους περισσότερους βαθμούς και οι λιγότεροι ικανοί τους λιγότερους. Και μ' αυτή τη μέθοδο, δεν επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα αντικειμενικότητας. Ένα μειονέκτημα που καταλύεται είναι ότι ο αξιολογητής μπορεί να αναγνωρίσει σχετικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων.

- **Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών**

Αυτή η μέθοδος εφαρμόζει μια πιο συστηματική προσέγγιση για τη σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. Οι εργαζόμενοι συγκρίνονται με βάση τη συνολική τους απόδοση ή κάποια κρίσιμα χαρακτηριστικά. Η διαδικασία είναι η εξής: α) δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων, β) ο αξιολογητής αποφασίζει ποιος ήταν 'καλύτερος' ανά ζευγάρι, γ) κατατάσσεται ο κάθε εργαζόμενος από τον αριθμό των φορών που αυτός επιλέχθηκε ως ο καλύτερος εργαζόμενος στο ζευγάρι, δ) επιλέγεται ως 'καλύτερος' αυτός που κατατάχθηκε τις περισσότερες φορές 'καλύτερος'.

Η χρήση αυτής της μεθόδου απαιτεί ένα μεγάλο αριθμό συγκρίσεων όλων των εργαζομένων μεταξύ τους ακόμη και στην περίπτωση που οι αξιολογούμενοι είναι αριθμητικά λίγοι. Για παράδειγμα, ο αριθμός των συγκρίσεων που πρέπει να γίνουν για ένα σύνολο τριάντα ατόμων είναι:

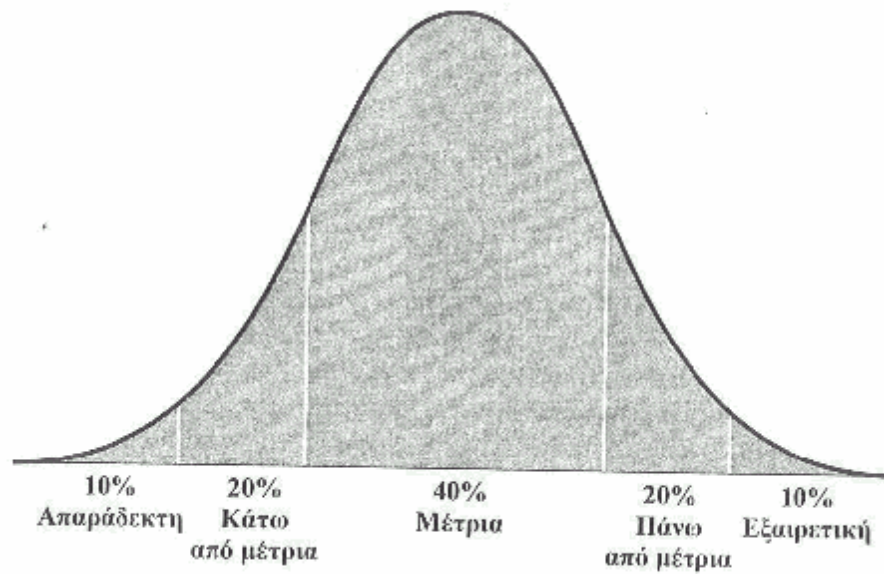
$N(N-1)/2$, όπου N ο αριθμός των εργαζομένων

$30(30-1)/2= 435$ συγκρίσεις.

Η κατάταξη σε ζευγάρια είναι πιο πολύπλοκη από την απ' ευθείας κατάταξη, αλλά η διαδικασία φαίνεται να επιτυγχάνει καλύτερη και πιο αξιόπιστη κατάταξη εάν συγκρίνονται εργαζόμενοι με το ίδιο αντικείμενο εργασιών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάταξη των εργαζομένων σε μισθολογικά κλιμάκια.⁴⁹ Εάν και η μέθοδος αποφεύγει τα σφάλματα της επιείκειας, της αυστηρότητας και την τάση προς το κέντρο, ενέχει υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας καθώς δεν καταφέρνει να αποφύγει το σφάλμα του φωτοστέφανου και των πρόσφατων επιδόσεων.

- ***Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς***

Και μ' αυτή τη μέθοδο, συγκρίνονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, όχι ατομικά αλλά σε ομάδες. Η μέθοδος αυτή απαιτεί από τους αξιολογητές να κατατάξουν τους εργαζόμενους υποχρεωτικά σε διαφορετικές κατηγορίες δίνοντας σε καθεμιά και το αντίστοιχο ποσοστό. Για παράδειγμα, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα της επόμενης σελίδας, συγκεκριμένα ποσοστά καταχωρούνται σε διαφορετικά επίπεδα απόδοσης, π.χ. η απόδοση του 10% των εργαζομένων κρίνεται ως απαράδεκτη, 20% κάτω από μέτρια, 40% μέτρια, 20% πάνω από μέτρια και 10% ως εξαιρετική. Η μέθοδος αυτή μειώνει τον κίνδυνο να συσσωρευτούν πολλοί εργαζόμενοι στην κορυφή της κατανομής (επιείκεια) ή στον 'πάτο' (αυστηρότητα) και στο κέντρο της κατανομής (τάση προς το κέντρο).



Διάγραμμα 4 Δείγμα κατάταξης αξιολογούμενων, με τη μέθοδο της Υποχρεωτικής Διασποράς

Πηγή: Χυτήρης Λεωνίδα, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 241

Η υπόθεση πίσω απ' αυτήν τη μέθοδο είναι ότι φυσιολογικά υπάρχουν διαφορές στην απόδοση των εργαζομένων για ποικίλους λόγους και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και να καταγράφονται και όχι να εξαλείφονται ή να καλύπτονται κατά την αξιολόγηση.

Οι αδυναμίες αυτής της μεθόδου είναι οι εξής:⁵⁰ α) δεν μπορούν να γίνουν συγκρίσεις εργαζομένων από διαφορετικά τμήματα, β) η μέθοδος επιβάλλει στον αξιολογητή να κατατάξει κάποιους εργαζόμενους σε διαφορετική διαβάθμιση απ' αυτή που ανήκουν, (για παράδειγμα, σ' ένα τμήμα που όλοι οι εργαζόμενοι του έχουν εξαιρετική απόδοση κάποιιοι πρέπει να αξιολογηθούν με χαμηλότερη βαθμολογία) δηλαδή κατατάσσονται οι εργαζόμενοι λόγω της μεθόδου και όχι με βάση την απόδοσή τους. Η χρησιμότητα αυτής της μεθόδου

είναι αμφίβολη και στην περίπτωση όπου ο αξιολογητής καλείται να κατηγοριοποιήσει ένα πολύ μικρό αριθμό εργαζομένων που ανήκουν σε ένα τμήμα (π.χ. τέσσερα άτομα στο Λογιστήριο). Πολλές επιχειρήσεις έχουν σταματήσει να χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή και λόγω νομικών συνεπειών που προέκυψαν από τις κρίσεις των αξιολογητών.

1.7.2 Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά

- ***Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου***

Σ' αυτή τη μέθοδο δίνεται στον αξιολογητή μια λίστα με διάφορες προτάσεις, οι οποίες προετοιμάζονται από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και περιγράφουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές που επιδεικνύει ο αξιολογούμενος. Ο αξιολογητής καλείται να 'τσεκάρει' με ένα ΝΑΙ ή ένα ΟΧΙ τις προτάσεις που αντιπροσωπεύουν τον αξιολογούμενο ή χρησιμοποιούν μια κλίμακα τριών βαθμίδων (Likert) κρίνοντας σε τι βαθμό ανταποκρίνεται ο κάθε υφιστάμενός του (π.χ. Πάντα-Μερικές φορές-Ποτέ). Σύμφωνα με αυτήν τη μέθοδο, ο αξιολογητής λειτουργεί περισσότερο ως 'ρεπόρτερ' και δεν συμμετέχει στη διαδικασία κατασκευής του καταλόγου, γι' αυτό πολλές φορές δημιουργούνται διαμάχες-συγκρούσεις μεταξύ ειδικών της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και του αξιολογητή. Η μέθοδος αυτή απαιτεί χρόνο για την κατασκευή της λίστας και μια βασική της αδυναμία είναι ότι η ίδια λίστα δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κάθε θέση εργασίας.⁵¹

Η μέθοδος αυτή δε μειώνει τη μεροληψία του αξιολογητή καθώς ο τελευταίος μπορεί θέλοντας να ευνοήσει ή να μειώσει την απόδοση ενός

εργαζόμενου, να σημειώνει τις αντίστοιχες συμπεριφορές. Πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η εύκολη εφαρμογή της, το σχετικό μικρό κόστος καθώς και η προτυποποίηση λόγω της οποίας δεν απαιτείται ειδική εκπαίδευση στον αξιολογητή.

- ***Μέθοδος του σταθμισμένου ελέγχου***

Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε για να εξαλείψει μερικά από τα μειονεκτήματα του καταλόγου ελέγχου. Συνήθως, στα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ή στις παρατηρούμενες συμπεριφορές δίνεται ένας συντελεστής βαρύτητας (ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητας) από το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, ο οποίος δεν αναγράφεται στο φύλλο ελέγχου και δεν τον γνωρίζει ο αξιολογητής. Ο αξιολογητής 'τσεκάρει' τα χαρακτηριστικά ή τις συμπεριφορές που επέδειξε ο εργαζόμενος και δεν πληροφορείται για την τελική βαθμολογία του υφισταμένου του. Παρά το γεγονός ότι αυτή η μέθοδος είναι πιο αντικειμενική και με μεγαλύτερη πρακτικότητα και τυποποίηση, συνήθως χρησιμοποιεί γενικές προτάσεις που δε σχετίζονται στενά με τη θέση εργασίας. Όλες οι φόρμες ελέγχου συγκεντρώνονται από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και για κάθε αξιολογούμενο υπολογίζεται το τελικό σύνολο της βαθμολογίας του.

- ***Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών***

Σύμφωνα μ' αυτή τη μέθοδο, ο αξιολογητής καταγράφει για κάθε εργαζόμενο κάποια κρίσιμα περιστατικά εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς που έλαβαν χώρα κατά την περίοδο της αξιολόγησης. Ο κάθε εργαζόμενος στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης 'κρίνεται' με βάση τα κρίσιμα περιστατικά. Ο αξιολογητής θα πρέπει να αναφέρει τις συνθήκες που επικρατούσαν πριν το περιστατικό, τις συνθήκες όταν συνέβη, τι ακριβώς έπραξε ο εργαζόμενος, τις

συνέπειες από τη συμπεριφορά του και τέλος το βαθμό ελέγχου της κατάστασης και τη δυνατότητα που είχε να ενεργήσει πιο αποτελεσματικά.⁵²

Τα περιστατικά για κάθε υπάλληλο θα πρέπει να καταγράφονται αμέσως μετά την εμφάνισή τους και όχι μετά την περίοδο αξιολόγησης, γιατί ελλοχεύει ο κίνδυνος οι κρίσεις του αξιολογητή να είναι υποκειμενικές. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη στις περιπτώσεις όπου η απόδοση του εργαζόμενου είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί ή όπου η συμπεριφορά είναι πιο σημαντική από την ποσότητα.

Η μέθοδος αυτή διευκολύνει την πληροφόρηση των αξιολογούμενων και μειώνει τα πιθανά σφάλματα του αξιολογητή που βασίζονται σε πρόσφατες επιδόσεις αλλά μπορεί και να αποτελέσει πηγή πληροφοριών για θέματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης των εργαζομένων. Τα κρίσιμα περιστατικά μπορεί να φανούν πολύ χρήσιμα στους αξιολογητές κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης αφού εστιάζονται σε συμπεριφορές στη θέση εργασίας και όχι σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

Η πρακτική εφαρμογή της μεθόδου είναι πολύ χρονοβόρα αφού απαιτείται η τήρηση ενός ειδικού βιβλίου ή ενός ημερολογίου το οποίο θα πρέπει να ενημερώνεται όποτε συμβαίνουν τα κρίσιμα περιστατικά. Η μέθοδος αυτή θεωρείται πολύ κουραστική από τους αξιολογητές οι οποίοι δεν συνεχίζουν να καταγράφουν τα περιστατικά με τον ίδιο ζήλο στο ημερολόγιο. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικά τμήματα.⁵³ Τέλος, υπάρχει μια αρνητική προδιάθεση από τους εργαζόμενους έναντι αυτής της μεθόδου που την

χαρακτηρίζουν ως ‘μαύρη βίβλο’ και πιστεύουν ότι οι αξιολογητές είναι απρόθυμοι να ξεχάσουν αρνητικές συμπεριφορές που συνέβησαν πριν από μήνες.

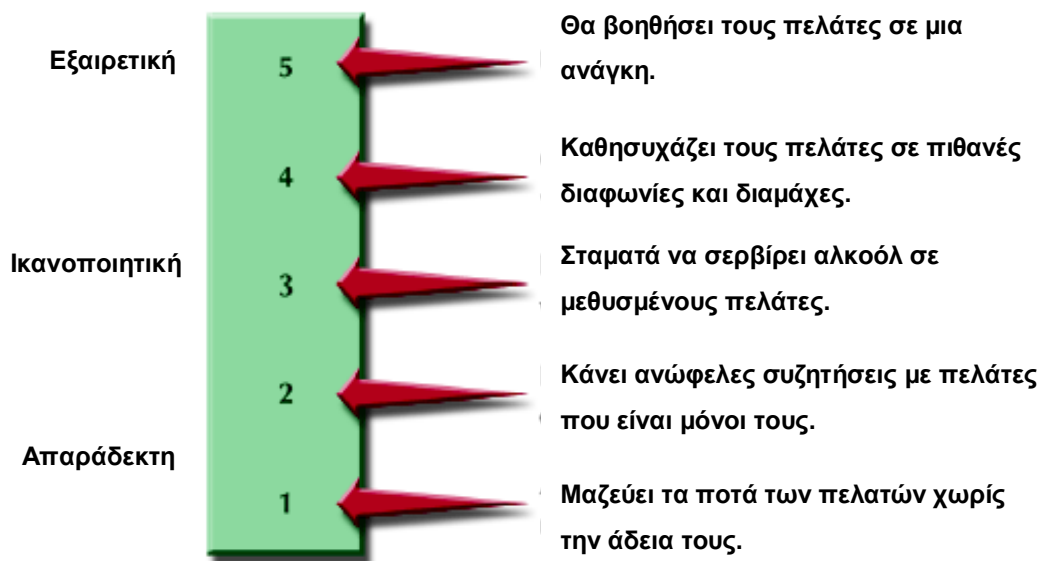
- **Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales –BARS)⁵⁴**

Πρόκειται για μεθόδους με τις οποίες αναγνωρίζονται και αξιολογούνται κρίσιμες διαστάσεις της απόδοσης για κάθε θέση εργασίας. Προσδίδουν μεγαλύτερη αξιοπιστία, γιατί η αξιολόγηση βασίζεται σε συμπεριφορές σχετικές με την εργασία. Οι πιο διαδεδομένες προσεγγίσεις είναι αυτές της αναμενόμενης και της παρατηρούμενης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τους Χυτήρη (2001), Dessler (2000) και Fisher (1999), για να εφαρμοστούν οι μέθοδοι αυτές απαιτείται η συγκρότηση επιτροπών που απαρτίζονται από το εσωτερικό (όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας) και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (σύμβουλοι επιχειρήσεων) και η διενέργεια των ακόλουθων βημάτων:⁵⁵

- Να προσδιοριστούν και να οριστούν οι κρίσιμες για την απόδοση διαστάσεις της εργασίας (όπως η πρωτοβουλία, η συνέπεια, ο αριθμός λαθών κ.λ.π.).
- Για κάθε διάσταση της εργασίας καταγράφονται περιπτώσεις συμπεριφοράς π.χ. εξαιρετική, ικανοποιητική, μέτρια, απαράδεκτη.
- Αντιστοιχούν τη συμπεριφορά που παρατηρήθηκε στα κρίσιμα περιστατικά ως αποδοτική ή μη αποδοτική αναπτύσσοντας ταυτόχρονα μια κλίμακα βαθμολογίας συνήθως 7 ή 9 διαβαθμίσεων.

Η κλίμακα που κατασκευάστηκε δοκιμάζεται πιλοτικά στην επιχείρηση και γίνονται τυχόν διορθώσεις. Οι μέθοδοι BARS έχουν τα εξής πλεονεκτήματα:⁵⁶ α) είναι περισσότερο έγκυρες καθώς μετριέται μόνο η συμπεριφορά που σχετίζεται

με τις κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας, β) παρέχουν πιο ξεκάθαρα πρότυπα για την απόδοση με τη χρησιμοποίηση της κλίμακας βαθμολόγησης, γ) τα κρίσιμα περιστατικά ή συμπεριφορές παρέχουν σημαντική πληροφόρηση στους αξιολογούμενους και δ) μεγαλύτερη συνέπεια και αξιοπιστία (διαφορετικοί προϊστάμενοι τείνουν να δίνουν παρόμοιες αξιολογήσεις). Τα βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων αυτών είναι: α) απαιτούν παρά πολύ χρόνο και γραφειοκρατία για να αναπτυχθούν (ανάλυση εργασίας, κλίμακα βαθμολογίας, αντιστοιχία βαθμού και συμπεριφοράς) και β) έχουν μεγάλο κόστος, ειδικότερα όταν χρησιμοποιούνται σε πολλές θέσεις εργασίας και σε πολλά τμήματα. Πολλές φορές και οι αξιολογητές δεν επιθυμούν την αξιολόγηση πολλών κρίσιμων διαστάσεων του έργου είτε λόγω καταπόνησης είτε λόγω της πολυπλοκότητας. Με τη μέθοδο της 'μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς' μετριέται η αναμενόμενη συμπεριφορά που αναμένεται να επιδείξει ο εργαζόμενος. Χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες συμπεριφορές ως σημεία αναφοράς για να διευκολυνθεί ο αξιολογητής. Η συμπεριφορά κατατάσσεται από τον αξιολογητή σε μια κλίμακα από το 1 έως το 7 συνήθως σε ένα μόνο σημείο της κλίμακας. Η μέθοδος της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς κατασκευάζεται έτσι ώστε αξιολογητής και αξιολογούμενος να νιώθουν οικειότητα μ' αυτήν. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει μια κλίμακα αξιολόγησης με βάση τη μέθοδο αυτή.



Διάγραμμα 5 Αξιολόγηση παροχής υπηρεσιών του μπάρμαν ενός ξενοδοχείου προς τους πελάτες με τη μέθοδο της αναμενόμενης συμπεριφοράς

Πηγή: Werther, W. & Davis, K., *Human Resources and Personnel Management*, 5th ed., McGraw-Hill, N.Y., 1996, σελ. 356

Η δεύτερη μέθοδος αναφέρεται ως 'μέθοδος αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς', η οποία αντί να τσεκάρει μια μόνο συμπεριφορά μετρά τη συχνότητα εμφάνισης της από τον αξιολογούμενο για καθεμιά από τις κρίσιμες διαστάσεις του έργου. Χρησιμοποιείται μια κλίμακα, όπου η συχνότητα της συμπεριφοράς μετριέται σε πέντε διαβαθμίσεις, συνήθως από σχεδόν ποτέ έως σχεδόν πάντα. Συγκρίσεις μεταξύ των δύο μεθόδων έχουν δείξει ότι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι προτιμούν τη μέθοδο της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (BOS) γιατί είναι πιο αντικειμενική και παρέχει περισσότερη πληροφόρηση σε θέματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης των εργαζομένων.⁵⁷ Στον πίνακα της επόμενης σελίδας παρουσιάζεται μια κλίμακα αξιολόγησης με τη μέθοδο αυτή.

Πίνακας 4 Αξιολόγηση δεξιοτήτων ενός προϊσταμένου για μείωση αντιστάσεων των υφισταμένων στις αλλαγές, (BOS)

| Μείωση αντίστασης στην αλλαγή | Σχεδόν ποτέ | | | | | Σχεδόν πάντα |
|---|-------------|---|---|---|---|--------------|
| 1. Περιγράφει τις λεπτομέρειες της αλλαγής στους υφισταμένους του | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 2. Εξηγεί την αναγκαιότητα της αλλαγής | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 3. Συζητά για το πώς η αλλαγή θα επιδράσει στους υφισταμένους του | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4. Ακούει προσεκτικά τις ανυσηχίες των υφισταμένων του | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 5. Ζητά από τους εργαζόμενους να βοηθήσουν στην επιτυχία της αλλαγής | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 6. Εάν είναι απαραίτητο, ορίζει ημερομηνία για να συναντηθεί με τους εργαζομένους και να απαντήσει στους προβληματισμούς τους | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

Σύνολο Βαθμών

| | |
|------------------|-------|
| Απαράδεκτη | 6-10 |
| Κάτω του μετρίου | 11-15 |
| Ικανοποιητική | 16-20 |
| Πάνω του μετρίου | 21-25 |
| Εξαιρετική | 26-30 |

Πηγή: Latham, G.P. & Wexley, K.N., *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, 2nd ed., Addison-Wesley Publishing Co., U.K, 1994, σελ. 56

1.7.3 Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα

- **Μέτρηση της παραγωγικότητας**

Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται όταν η απόδοση σε μία θέση εργασίας μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί με βάση τις επιτεύξεις που έχει καταφέρει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση (π.χ. πωλήσεις σε αξία και σε μονάδες, αριθμός έτοιμων προϊόντων ανά εργαζόμενο, αριθμό ελαττωματικών προϊόντων, αριθμό λαθών, παραχθείσες μονάδες, ποσοστό μείωσης εργατικών ατυχημάτων, ποσοστό απουσιών και καθυστερήσεων, ποσοστό παραπόνων, αριθμός

επιπλήξεων κ.λ.π.). Τα ανώτερα στελέχη αξιολογούνται με βάση το μερίδιο αγοράς, τα κέρδη, το ρυθμό ανάπτυξης, την αξία των μετοχών και άλλους παράγοντες. Πολλές επιχειρήσεις αξιολογούν τα διοικητικά στελέχη τους ανάλογα με το δείκτη απουσιών ή αποχωρήσεων που διαμορφώνεται στο τμήμα τους. Σ' αυτή την περίπτωση, πρέπει να διερευνηθεί εάν οι αποχωρήσεις ή οι απουσίες οφείλονται πραγματικά στην ανικανότητα του προϊσταμένου και στη δυσαρέσκεια των υφισταμένων του ή μήπως οφείλονται στη γενικότερη στάση της επιχείρησης προς τους εργαζομένους.⁵⁸

Τα προβλήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτής της μεθόδου είναι:⁵⁹ α) η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από παράγοντες τους οποίους δεν μπορούν να ελέγξουν, (όπως η οικονομική ύφεση, τα φυσικά φαινόμενα, οι μηχανικές βλάβες, η διακοπή ρεύματος, η τεχνολογική απαξίωση του εξοπλισμού κ.α.), β) οι αρνητικές επιπτώσεις στη φήμη και την εικόνα της επιχείρησης από την εστίαση των εργαζομένων στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων καθώς γνωρίζουν ότι με βάση αυτά θα αξιολογηθούν, γ) υπερβολική έμφαση μόνο σε 'εκφάνσεις της απόδοσης' που θα μετρηθούν παραμελώντας άλλες βασικές δραστηριότητες για την επιχείρηση (π.χ. παραμέληση της εξυπηρέτησης πελατών), δ) σε θέσεις εργασίας όπου οι ανθρώπινες σχέσεις είναι πολύ σημαντικές για την απόδοση των εργαζομένων δεν μπορεί να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος, καθώς έρευνες έχουν δείξει ότι μειώνει τη συνεργατικότητα μεταξύ των αξιολογουμένων (κάθε εργαζόμενος κοιτά τη δική του απόδοση) και ε) μπορεί η μέθοδος να δίνει αντικειμενική πληροφόρηση για τα αποτελέσματα-επιτεύξεις κάθε εργαζόμενου, αλλά δε δίνεται έμφαση στην ορθότητα των χρησιμοποιούμενων μεθόδων και δεν ενδείκνυται για θέματα ανάπτυξης των εργαζομένων.

▪ **Διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων**⁶⁰

Η Διοίκηση δια στόχων (Management by objectives, MBO) είναι μια φιλοσοφία διοίκησης που πρωτοαναπτύχθηκε από τον Peter Drucker το 1945 και προϋποθέτει τον από κοινού προσδιορισμό των στόχων του εργαζομένου σε συζήτηση με τον προϊστάμενο του. Αφού καθοριστούν οι στόχοι, ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση τις επιτεύξεις του και καλείται να προβεί σε αναπροσαρμογές και αναθεωρήσεις σχετικά με τη δράση που πρέπει να αναπτύξει. Η συμμετοχή του εργαζομένου στη στοχοθεσία συμβάλλει σημαντικά στην υποκίνησή του, ενισχύοντας ταυτόχρονα τη χρήση της αυτό-αξιολόγησης. Για να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος απαιτούνται τα εξής βήματα:

- 1° Από του στρατηγικούς στόχους και τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης καθορίζονται κοινοί στόχοι σε κάθε διεύθυνση, τμήμα ή ομάδα εργασίας, που πρέπει να επιτευχθούν σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο,
- 2° Οι στόχοι αυτοί καθορίζονται από τον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο σε κάθε τμήμα μετά από ανοικτή συζήτηση,
- 3° Από κοινού συμφωνία του προϊσταμένου και του υφισταμένου για σαφή μετρήσιμα, ρεαλιστικά και επιτεύξιμα πρότυπα απόδοσης,
- 4° Διεξαγωγή περιοδικών ελέγχων προόδου για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων. Οι 'ακατάλληλοι' στόχοι εγκαταλείπονται και νέοι στόχοι εισάγονται,
- 5° Στο τέλος της χρονικής περιόδου (συνήθως έξι μήνες ή ένα χρόνο) από κοινού, προϊστάμενος και υφιστάμενος αξιολογούν τα επιτεύγματα και αποφασίζουν μαζί για νέους στόχους.

Θα πρέπει επίσης να δοθεί έμφαση στη σύνδεση της ατομικής απόδοσης με τη συνολική απόδοση του οργανισμού και τις τυχόν διορθωτικές ενέργειες που επιβάλλεται να γίνουν. Η μέθοδος αυτή (MBO) έχει τα εξής πλεονεκτήματα:⁶¹

α) είναι πιο αντικειμενική καθώς μετρά την απόδοση με βάση αποτελέσματα – επιτεύξεις και όχι χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ή συμπεριφοράς, β) ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία αφού οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να αποφασίσουν πώς θα επιτύχουν τους στόχους, γ) βελτιώνεται η απόδοση του οργανισμού, εάν οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι, επιτεύξιμοι και αποδεκτοί από τους εργαζομένους, δ) αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσής τους και μειώνει την αντίστασή τους μέσω της υψηλής τους ανάμειξης στη διαδικασία αξιολόγησης και ε) συμβάλει στον καλύτερο συντονισμό του όλου έργου της επιχείρησης, καθώς οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού επικοινωνούνται σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας (από το ανώτερο έως το λειτουργικό επίπεδο). Αυτό που είναι σημαντικό σ' αυτό το πρόγραμμα είναι ότι οι σκοποί και οι στόχοι καθορίζονται πριν αρχίσει η περίοδος αξιολόγησης, έτσι οι εργαζόμενοι έχουν καλύτερη πληροφόρηση ως προς το τι πρέπει να επιτύχουν.

Παρά τα όσα θετικά αυτής της μεθόδου, εντούτοις, αυτή παρουσιάζει σημαντικά μειονεκτήματα όπως:⁶² α) απαιτεί πολύ χρόνο, προσπάθεια και αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης, β) απαιτεί εκπαίδευση όλων των εμπλεκομένων για το πώς θα χρησιμοποιήσουν τη μέθοδο, γ) δεν εφαρμόζεται εύκολα σε επιχειρήσεις με διαφορετικό στυλ ηγεσίας (π.χ. αυταρχικό στυλ), δ) δεν συνίσταται για εργασίες με ελάχιστη ή καθόλου ευελιξία, ε) αναπροσαρμογή των στόχων σε κάθε αλλαγή του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος, στ) είναι δύσκολη η σύγκριση μεταξύ εργαζομένων αφού διαφέρουν οι στόχοι που τους έχουν ανατεθεί αλλά και ο βαθμός επίτευξής τους, ζ) απαιτεί πολύ γραφειοκρατική εργασία, η) καθορισμός από τους προϊσταμένους μη

επιτεύξιμων και ρεαλιστικών στόχων και θ) οι υφιστάμενοι για να φανούν αρεστοί υιοθετούν τις προτάσεις των προϊσταμένων χωρίς αντιρρήσεις.

Οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας ενός προγράμματος MBO είναι οι ακόλουθοι.⁶³

- Έλλειψη υποστήριξης από τη Διοίκηση
- Ακατάλληλη εκπαίδευση στα στελέχη
- Εύκολα επιτεύξιμοι στόχοι
- Καθορισμός δύσκολα επιτεύξιμων στόχων
- Έλλειψη ευελιξίας στον καθορισμό στόχων από διαφορετικά τμήματα
- Αδυναμία προσαρμογής των στόχων στις αλλαγές περιβάλλοντος
- Ψευδοσυμμετοχή
- Υπερβολική έμφαση στην επίτευξη στόχων
- Μεγάλη γραφειοκρατία

Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί ότι η μέθοδος αυτή, εάν χρησιμοποιεί ως μοναδικό κριτήριο τα αποτελέσματα δεν παρέχει αρκετή πληροφόρηση για να υποστηρίξει αποφάσεις της διοίκησης σε θέματα προαγωγών, βραβείων απόδοσης και εκπαίδευσης.⁶⁴

1.8 Μέθοδοι Αξιολόγησης Δυνατοτήτων

Με τις μεθόδους αυτές δεν μετριέται η απόδοση στη θέση εργασίας αλλά εστιάζεται στις μελλοντικές δυνατότητες – ικανότητες που μπορεί να επιδείξει ο εργαζόμενος σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας υπό συγκεκριμένες συνθήκες.

Ο προσανατολισμός της αξιολόγησης είναι η πληροφόρηση του οργανισμού για δυνητικές δυνατότητες ανάπτυξης στελεχών και υπαλλήλων. Οι δύο πιο γνωστές μέθοδοι αυτής της κατηγορίας είναι:

- **Ψυχολογική Αξιολόγηση⁶⁵**

Ορισμένες επιχειρήσεις απασχολούν βιομηχανικούς ψυχολόγους ή γραφεία συμβούλων σε μόνιμη ή εποχιακή βάση για να αξιολογήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων για την μελλοντική τους απόδοση. Οι πληροφορίες συλλέγονται μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ, συζητήσεις με προϊστάμενους και άλλου τύπου αξιολογήσεις. Ο ψυχολόγος με βάση τις πληροφορίες συντάσσει την έκθεσή του που αφορά την πνευματική ικανότητα, τη συναισθηματική ωριμότητα, την υποκίνηση, καθώς και χαρακτηριστικά που σχετίζονται πιο άμεσα με τη θέση εργασίας (π.χ. το ενδιαφέρον, την αφοσίωση κ.ά.) και τέλος κάνει μια εκτίμηση για τη μελλοντική απόδοση του εργαζομένου.

Πολλές φορές στις εκτιμήσεις αυτές βασίζονται αποφάσεις για θέματα εκπαίδευσης και προαγωγών. Χρησιμοποιείται επίσης για την αξιολόγηση στελεχών στα οποία θέλει η επιχείρηση να επενδύσει ή να τους αναθέσει συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Η μέθοδος αυτή είναι πολύ χρονοβόρα και κοστίζει αρκετά γι' αυτό είναι περιορισμένη η χρήση της. Η ποιότητα αυτής της μεθόδου εξαρτάται και από τις ικανότητες και την εμπειρία του ψυχολόγου. Προβλήματα μπορεί να προκύψουν από διαφορές στην κουλτούρα και στον τρόπο ζωής του ψυχολόγου σε σχέση με τον αξιολογούμενο που οπωσδήποτε επηρεάζουν και το εργασιακό περιβάλλον (π.χ. σε πολυεθνικές εταιρίες).

- **Κέντρα αξιολόγησης⁶⁶**

Και μ' αυτή τη μέθοδο, αξιολογούνται οι μελλοντικές δυνατότητες των εργαζομένων. Εφαρμόζεται κυρίως σε στελέχη, τα οποία αξιολογούνται από ειδικούς ψυχολόγους και συμβούλους επιχειρήσεων, που προορίζονται να αναλάβουν πιο υπεύθυνες θέσεις στο μέλλον. Τα στελέχη συγκεντρώνονται σε ξενοδοχεία ή σε εκπαιδευτικά κέντρα και αξιολογούνται μεμονωμένα μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ και συζητήσεων μεταξύ τους υπό τον συντονισμό των ψυχολόγων. Οι πλέον χρησιμοποιούμενες τεχνικές είναι τα επιχειρηματικά παιχνίδια και η πρακτική εξάσκηση, οι οποίες φέρνουν αντιμέτωπα τα στελέχη με πιθανές καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν στην καθημερινή τους εργασία. Η αξιολόγηση τους γίνεται με βάση τη συμπεριφορά που θα επιδείξουν σε κάθε περιστατικό.

Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι απαιτεί πολύ χρόνο και κοστίζει πολλά στον οργανισμό. Για να μειωθεί το κόστος της, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια παραλλαγή της, την ταχυδρομική αξιολόγηση⁶⁷ (mail-in assessment). Τα τεστ και οι ασκήσεις αποστέλλονται στους εργαζόμενους και αφού συμπληρωθούν από τους τελευταίους αποστέλλονται πίσω στους ειδικούς για να τα αξιολογήσουν. Πλεονέκτημα αυτής της παραλλαγής είναι ότι δεν χρειάζεται η μετακίνηση των στελεχών από τη θέση εργασία κατά την αξιολόγησή τους.

Μετά την παρουσίαση όλων των μεθόδων, φυσικά θα αναρωτιέται κανείς για το ποια είναι η πιο κατάλληλη για την αξιολόγηση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Η απάντηση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη.⁶⁸

- + Το κόστος και ο χρόνος εφαρμογής της μεθόδου
- + Ο σκοπός της αξιολόγησης (π.χ. εκπαιδευτικές ανάγκες, προαγωγή)
- + Η αντικειμενικότητα των αξιολογούμενων στοιχείων
- + Η αποδοχή της μεθόδου από τους αξιολογούμενους
- + Ο αριθμός των εργαζομένων και τα τμήματα της επιχείρησης
- + Συνέπεια με νομικές διατάξεις (διακρίσεις)

Έρευνες έχουν δείξει έπειτα από πολλές συγκρίσεις ότι δεν υπάρχει ιδανική μέθοδος και ότι η σύγχρονη πρακτική αναδεικνύει την αναγκαιότητα χρησιμοποίησης δύο ή και περισσότερων μεθόδων.⁶⁹ Το πιο σημαντικό σημείο για την επιτυχία της μεθόδου αξιολόγησης είναι η συνεχής παρακολούθηση και εναρμόνιση της με το επιχειρηματικό περιβάλλον και την κουλτούρα της επιχείρησης. Εν τέλει, αυτό που μετράει περισσότερο είναι το πώς εφαρμόζεται η μέθοδος από τους αξιολογητές και λιγότερο ποια επιλέγεται. Οι πιο πολύπλοκες και λεπτομερείς μέθοδοι αξιολόγησης δε δίνουν πάντα τις ακριβέστερες πληροφορίες . Πολλές φορές η χρήση απλών μεθόδων που έχουν σχεδιαστεί με λεπτομέρεια και προσοχή στα καίρια σημεία της αξιολόγησης, ίσως αποδειχθούν πιο αξιόπιστες και παρέχουν καλύτερα αποτελέσματα. Συνοπτικά, στον παρακάτω πίνακας εμφανίζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των τριών βασικών μεθόδων αξιολόγησης.

Πίνακας 5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων αξιολόγησης

| | Πλεονεκτήματα | Μειονεκτήματα |
|--|---|--|
| Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά | <ol style="list-style-type: none"> 1) Μικρό κόστος ανάπτυξης 2) Αξιολογούν ουσιώδεις διαστάσεις / παράγοντες 3) Έχουν εύκολη εφαρμογή | <ol style="list-style-type: none"> 1) Υπάρχει υψηλή πιθανότητα να γίνουν λάθη αξιολόγησης 2) Δεν είναι κατάλληλες - χρήσιμες για να παρασχεθούν συμβουλές στους αξιολογούμενους 3) Δεν είναι κατάλληλες - χρήσιμες για την παροχή κινήτρων 4) Δεν είναι κατάλληλες - χρήσιμες για να ληφθούν αποφάσεις προαγωγής |
| Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά | <ol style="list-style-type: none"> 1) Χρησιμοποιούν συγκεκριμένες ειδικές διαστάσεις απόδοσης 2) Τις αποδέχονται υφιστάμενοι και προϊστάμενοι 3) Βοηθούν την ανάδραση (πληροφόρηση των αξιολογούμενων) 4) Είναι σχετικά κατάλληλες για την παροχή ανταμοιβών και τη λήψη αποφάσεων για προαγωγή | <ol style="list-style-type: none"> 1) Μπορεί να είναι χρονοβόρες, στην ανάπτυξη και εφαρμογή τους. 2) Έχουν υψηλό κόστος ανάπτυξης (συνήθως) 3) Υπάρχει κάποια πιθανότητα για λάθη αξιολόγησης |
| Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα | <ol style="list-style-type: none"> 1) Είναι λιγότερο υποκειμενικές 2) Τις αποδέχονται υφιστάμενοι και προϊστάμενοι. 3) Συνδέουν την ατομική απόδοση με την απόδοση της επιχείρησης. 4) Ενθαρρύνουν τον καθορισμό κοινών στόχων. 5) Είναι κατάλληλες για την παροχή ανταμοιβών και τη λήψη αποφάσεων προαγωγής. | <ol style="list-style-type: none"> 1) Είναι χρονοβόρες (ανάπτυξη και εφαρμογή). 2) Μπορεί να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη μιας βραχυχρόνιας θεώρησης των πραγμάτων (από τους αξιολογούμενους). 3) Μπορεί να χρησιμοποιηθούν ατελή/ανεπαρκή κριτήρια απόδοσης. 4) Μπορεί να μην λαμβάνονται υπόψη όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση. |

Πηγή: Χυτήρης Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 252
 A. Sherman, et. al., *Managing Human Resources*, 1998, ό.π.α., σελ. 330

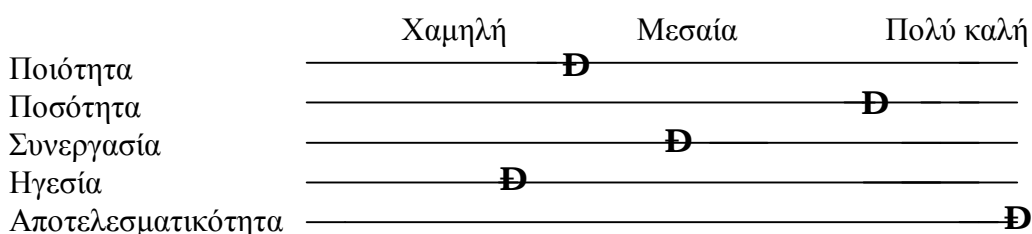
1.9 Σφάλματα αξιολόγησης

Το ιδανικό για κάθε επιχείρηση είναι η όλη διαδικασία της αξιολόγησης να είναι 100% αντικειμενική. Από τη στιγμή όμως που άνθρωποι αξιολογούν άλλους ανθρώπους δεν είναι δυνατόν να απουσιάζει το στοιχείο της υποκειμενικότητας και της μεροληψίας. Συνεπώς, τα σφάλματα αξιολόγησης (συνειδητά και ασυνειδητά) οφείλονται στη μεροληψία του αξιολογητή. Ως εκ τούτου, σαφώς και δεν μπορούν να εξαλειφθούν πλήρως, μπορούν όμως να ελαττωθούν με την κατάλληλη προετοιμασία και εκπαίδευση των αξιολογητών και με την επιλογή κατάλληλων προτύπων απόδοσης και μεθόδων αξιολόγησης. Τα πιο συνήθη σφάλματα αξιολόγησης είναι:

□ *Επίδραση φωτιστέφανου*⁷⁰

Το σφάλμα αυτό εμφανίζεται όταν ο αξιολογητής 'επιτρέπει' σ' ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του αξιολογούμενου να επηρεάσει θετικά τις αντιλήψεις του και για όλα τα άλλα χαρακτηριστικά π.χ. έστω ότι ζητείται ο προϊστάμενος να αξιολογήσει τον υφιστάμενό του στα εξής χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας: ποιότητα, ποσότητα, συνεργασία, ηγεσία, αποτελεσματικότητα.

Ενώ η πραγματική απόδοση του υφισταμένου είναι:



Ο αξιολογητής επηρεάζεται από το χαρακτηριστικό *ποσότητα* και αξιολογεί τον υφιστάμενο ως εξής:

| | Χαμηλή | Μεσαία | Πολύ καλή |
|--------------------|--------|--------|-----------|
| Ποιότητα | _____ | _____ | D |
| Ποσότητα | _____ | _____ | D |
| Συνεργασία | _____ | _____ | D |
| Ηγεσία | _____ | _____ | D |
| Αποτελεσματικότητα | _____ | _____ | D |

Όταν ο αξιολογητής επηρεάζεται από ένα χαρακτηριστικό αρνητικά για τον αξιολογούμενο το σφάλμα λέγεται επίδραση 'horn'.

□ **Επιείκεια / Αυστηρότητα**

Πολλές φορές οι αξιολογητές εκτιμούν τους υφισταμένους τους ευνοϊκότερα ή δυσμενέστερα απ' ότι πραγματικά αποδίδουν. Μάλιστα, πέρα των περιπτώσεων όπου ο αξιολογητής ασυνείδητα πράττει κάτι τέτοιο (π.χ. επίδραση φωτοστέφανου) είναι δυνατόν μια τέτοια συμπεριφορά του αξιολογητή να είναι συνειδητή. Με άλλα λόγια, ο αξιολογητής δύναται να έχει λόγους να αλλοιώσει την βαθμολογία απόδοσης του υπαλλήλου είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω.⁷¹

Προς τα πάνω

- Γιατί πιστεύει ότι μια ακριβής αξιολόγηση θα έχει αρνητικές συνέπειες στην υποκίνηση και απόδοση του υφισταμένου.
- Για να μη δείξει ότι το τμήμα του δεν αποδίδει όπως πρέπει. Για να προστατεύει τους υφισταμένους που ενώ αποδίδουν καλά, προσωρινά η απόδοσή τους είχε πέσει λόγω προσωπικών προβλημάτων.
- Για να βοηθήσει τους υφισταμένους του στο να πάρουν αυξήσεις.
- Για να επιβραβεύσει τους υφισταμένους που προσπάθησαν αρκετά, έστω και αν τα αποτελέσματα ήταν σχετικά χαμηλά.
- Για να αποφύγει συγκρούσεις με τους υφισταμένους του.

- Για να οδηγήσει στην προαγωγή υφισταμένων, που δεν συμπαθεί και επιθυμεί να φύγουν από το τμήμα του.
- Για να μην υπάρχουν στοιχεία σχετικά με τη χαμηλή απόδοση ενός υφισταμένου στο φάκελο του και τα οποία θα στιγματίσουν την μελλοντική του πορεία.

Προς τα κάτω

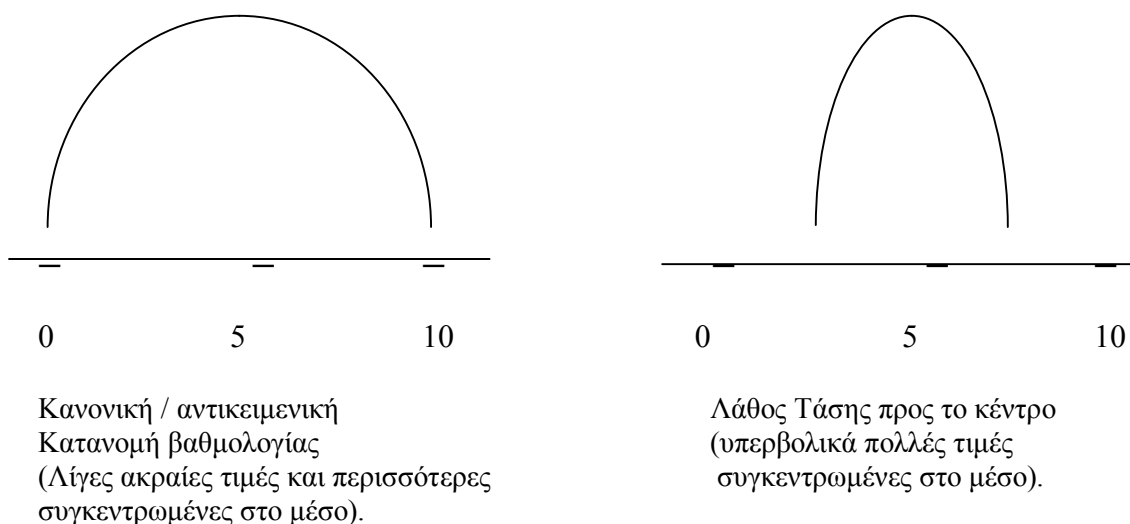
- Για να φοβίσει τον υφιστάμενο του να επιτύχει υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.
- Για να τιμωρήσει μη αποδοτικούς υφισταμένους του.
- Για να ενθαρρύνει έναν μη αποδοτικό υφιστάμενο να παραιτηθεί.
- Για να έχει στοιχεία χαμηλής απόδοσης ώστε να μπορεί να δικαιολογήσει πιθανή απόλυση υφισταμένου.
- Για να μειώσει το ποσό των αυξήσεων που λαμβάνει ο υφιστάμενός του.
- Για να συμμορφωθεί με τις τάσεις του οργανισμού που αποθαρρύνουν τους προϊσταμένους στο να προβαίνουν σε υψηλές βαθμολογίες.

□ Αξιολόγηση με βάση την πρόσφατη απόδοση

Όταν οι οργανισμοί αξιολογούν μια ή δύο φορές το χρόνο, είναι φυσικό οι αξιολογητές να θυμούνται γεγονότα τα οποία διαδραματίστηκαν λίγο πριν την αξιολόγηση και όχι εκείνα που έλαβαν χώρα αρκετούς μήνες πριν. Για να αποφευχθεί το σφάλμα αυτό, οι αξιολογητές θα πρέπει να προβαίνουν σε πιο συχνές αξιολογήσεις και να κρατούν αρχεία κρίσιμων περιστατικών για κάθε υπάλληλο.⁷² Οι αξιολογητές είναι όμως απρόθυμοι να καταγράφουν σε τακτά διαστήματα την απόδοση των εργαζομένων και περιμένουν την καταληκτική ημέρα της συνολικής αξιολόγησης για να το πράξουν.

□ Τάση προς το κέντρο

Πολλές φορές οι αξιολογητές βαθμολογούν τους υπαλλήλους τους στο κέντρο της κλίμακας απόδοσης, με αποτέλεσμα να οδηγούμαστε σε μια κατανομή μετρήσεων περιορισμένη γύρω από το μέσο και οι όποιες πληροφορίες σχετικά με την απόδοση να μην είναι αντιπροσωπευτικές. Ενδεικτικό είναι το παρακάτω διάγραμμα όπου παρουσιάζονται τα εν λόγω λάθη.⁷³



Διάγραμμα 6 Το σφάλμα της βαθμολογίας προς το κέντρο σε σχέση με την κανονική κατανομή

Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2002
σελ. 347

Στο λάθος αυτό υποπίπτουν οι προϊστάμενοι είτε για να αποφύγουν τις συνέπειες μιας πολύ χαμηλής ή πολύ υψηλής βαθμολογίας είτε γιατί δεν είχαν αρκετές πληροφορίες και δεν ήταν σίγουροι για το πώς να αξιολογήσουν τους υπαλλήλους τους.

□ Σχετική βαθμολογία

Το σφάλμα αυτό προκύπτει όταν ο αξιολογητής συγκρίνει τους υπαλλήλους μεταξύ τους και όχι με βάση ένα αντικειμενικό πρότυπο απόδοσης. Έτσι η

τελική αξιολόγηση του καθενός θα προκύψει από τη σύγκριση με τη βαθμολογία των υπολοίπων και όχι με βάση το πόσο πραγματικά αποδίδει. Για παράδειγμα, όταν μεταξύ τριών υπαλλήλων, οι δύο υπάλληλοι έχουν χαμηλή απόδοση και ο τρίτος μέτρια, αυτός θα αξιολογηθεί ότι έχει υψηλή απόδοση σε σχέση βέβαια με τις άλλους δύο.

□ **Πρώτη εντύπωση**

Όταν ο αξιολογητής σχηματίζει μια άποψη για το πώς ο αξιολογούμενος αποδίδει δίνοντας βάρος / έμφαση μόνο στην αρχική του κρίση και στις πληροφορίες που αποκομίζει από την πρώτη τους συνάντηση και στη συνέχεια αγνοεί περαιτέρω πληροφορίες, τότε πράττει το σφάλμα της πρώτης εντύπωσης.

□ **Προσωπικές προκαταλήψεις**

Ορισμένοι προϊστάμενοι βασίζονται τις αξιολογήσεις τους σε προκαταλήψεις που έχουν σχετικά με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων τους όπως φύλο, φυλή, θρησκεία, εθνικότητα, ηλικία, κ.λ.π. Ο Scholtes (1993)⁷⁴ αναφέρει αποτελέσματα ερευνών που δείχνουν ότι η ελκυστική εμφάνιση του αξιολογούμενου αποτελεί παράγοντα που συμβάλλει στη θετική αξιολόγησή του. Η τάση αυτή αντιστρέφεται στην περίπτωση που γυναίκες με ελκυστική εμφάνιση κατέχουν διευθυντικές θέσεις. Μια τέτοια διάκριση παρόλο που νομοθετικά απαγορεύεται δεν παύει να αποτελεί μεγάλο πρόβλημα στις αξιολογήσεις.

□ **Ομοιότητα**

Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο ο αξιολογητής να βαθμολογεί υψηλότερα

εκείνους τους υπαλλήλους με τους οποίους διακρίνει ότι έχει κοινά χαρακτηριστικά είτε δημογραφικά (φύλο, ηλικία, κ.τ.λ.) είτε άλλα (προσωπικά, εμφάνιση, σπουδές, κ.τ.λ.). Με άλλα λόγια, εκτιμά ότι αποδίδουν καλύτερα εκείνοι οι υπάλληλοι οι οποίοι του 'μοιάζουν' και τους βαθμολογεί πιο θετικά από τι πραγματικά αξίζουν.

□ **Εντυπωσιασμός**

«Στο σφάλμα αυτό υποκύπτει ο αξιολογητής, όταν αυτός τον οποίο κρίνει χειρίζεται πολύ καλά ή πολύ άσχημα τη σχέση τους, με τέτοιο τρόπο που εντυπωσιάζει. Το αποτέλεσμα είναι να τον βαθμολογεί πιο θετικά ή πιο αρνητικά απ' ό τι πραγματικά αξίζει». ⁷⁵

Τελειώνοντας θα πρέπει να αναφέρουμε ότι εκ' φύσεως ο άνθρωπος, ως ατελής όν (Πλάτωνας, Εμπεδοκλής 'Πεπερασμένο Ανθρώπινης Διάνοιας'), είναι επόμενο να υποπίπτει σε λάθη. Το απόλυτο μόνο κατά προσέγγιση 'ακουμπά'.

1.10 Συνέντευξη αξιολόγησης

Ένα από τα σημαντικότερα βήματα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι η πληροφόρηση (feedback) του εργαζόμενου σχετικά με την απόδοση του μέσω της συνέντευξης αξιολόγησης. Ο αξιολογητής αφού συγκεντρώσει όλα τα στοιχεία για να εκτιμήσει την απόδοση του εργαζόμενου συζητά με τον τελευταίο τυχόν αποκλίσεις από τα πρότυπα απόδοσης, γιατί εμφανίστηκαν και ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν για να βελτιωθεί ο εργαζόμενος. Πολλές θεωρίες (υποκίνησης) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι αναζητούν πληροφόρηση για την απόδοσή

τους και θέλουν να γνωρίζουν τα δυνατά-αδύνατα σημεία για να μπορέσουν να βελτιωθούν.

Και οι δύο πλευρές, έχουν αρνητική προδιάθεση απέναντι στη συνέντευξη αξιολόγησης. Ο προϊστάμενος δεν επιθυμεί να 'παίξει' το ρόλο του κριτή με άτομα που συναναστρέφεται καθημερινά, ενώ από την άλλη ο εργαζόμενος τηρεί αμυντική στάση καθώς νιώθει ότι βάλλεται και προσπαθεί να δικαιολογηθεί αποποιούμενος οποιαδήποτε ευθύνη. Σημαντικό για την επιτυχία της συνέντευξης είναι η στάση που θα υιοθετήσει ο άμεσος προϊστάμενος. Η αξιολόγηση και οι προτάσεις του προϊσταμένου θα πρέπει να στηρίζονται σε αποτελέσματα ή κρίσιμες συμπεριφορές και όχι σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του αξιολογούμενου.

Ο χρόνος που έχουν στη διάθεση τους οι αξιολογητές για να συζητήσουν τις τωρινές επιτεύξεις των εργαζομένων καθώς και τα μελλοντικά σχέδια για την ανάπτυξη – βελτίωση των αξιολογούμενων δεν επαρκεί. Στη συνέντευξη, ο αξιολογητής καλείται να 'παίξει' δύο ρόλους ταυτόχρονα, του αξιολογητή και του καθοδηγητή. Γι' αυτό, πολλοί ερευνητές προτείνουν το διαχωρισμό της αξιολόγησης της απόδοσης από τα προγράμματα ανάπτυξης των εργαζομένων και από τα θέματα αμοιβών⁷⁶. Για παράδειγμα, οι αξιολογούμενοι δεν επιθυμούν να κάνουν αυτοκριτική εντοπίζοντας τα αδύνατα σημεία της απόδοσής τους όταν στην ίδια συζήτηση θα αποφασιστούν πιθανές αμοιβές και προαγωγές. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η σύγκρουση των δυο διαφορετικών ρόλων που καλείται να υποδυθεί ο προϊστάμενος.



Διάγραμμα 7 Η σύγκρουση δυο διαφορετικών ρόλων στην αξιολόγηση

Πηγή: Mathis, R.L. & Jackson, J.H., *Human Resource Management*, 11th ed., West Publishing Co., N.Y. 2002, Κεφάλαιο 11^ο

Η συνέντευξη αξιολόγησης θα πρέπει να αφήνει το αίσθημα της ικανοποίησης, της δικαιοσύνης, της ακρίβειας και της χρησιμότητας στον αξιολογούμενο μετά την αποπεράτωσή της. Η αντίδραση των εργαζομένων ως προς τη συνέντευξη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από την ενεργό συμμετοχή τους. Ο Miller (2001) υποστηρίζει ότι μια αποτελεσματική συνέντευξη αξιολόγησης έχει θετικές επιδράσεις σε παράγοντες όπως η παραγωγικότητα, η υποκίνηση και η ισχυρή δέσμευση προς τον οργανισμό.⁷⁷

Άλλες έρευνες έδειξαν ότι η ικανοποίηση ή όχι των αξιολογούμενων εξαρτάται από τους εξής παράγοντες: α) να μην αισθάνονται ότι απειλούνται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, β) να έχουν την ευκαιρία της ενεργής συμμετοχής και γ) το δημιουργικό και υποστηρικτικό ή μη ρόλο του προϊσταμένου που διεξάγει τη συνέντευξη.⁷⁸ Ο απώτερος σκοπός της συνέντευξης δεν είναι βέβαια η ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά η βελτίωση της μελλοντικής τους απόδοσης.

Τρεις τύποι συνέντευξης αξιολόγησης εφαρμόζονται συνήθως ανάλογα με το σκοπό της συνέντευξης, το σύστημα αξιολόγησης και το στυλ διοίκησης του οργανισμού.

□ ***Απλή ενημέρωση και παροχή οδηγιών στον υφιστάμενο (tell and sell approach)***

Ο προϊστάμενος απλά ενημερώνει τον υφιστάμενο του για την απόδοσή του και στη συνέχεια επιδιώκει να τον πείσει να δεχθεί την κριτική που του ασκείται. Αυτή η μέθοδος φέρνει τον αξιολογούμενο σε αμυντική στάση και δεν του δίνει τη δυνατότητα να εισακουστούν οι απόψεις του. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος αυτής της προσέγγισης είναι ο υπάλληλος να μην δεχθεί τα αποτελέσματα της συνέντευξης, να απογοητευθεί και να αντιδράσει με την άρνηση του να δεσμευτεί για τους μελλοντικούς στόχους. Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται για νέους εργαζόμενους που δεν έχουν μεγάλη διάθεση για συμμετοχή στη συνέντευξη για διάφορους λόγους ή για άτομα που δεν αισθάνονται ακόμη ικανοί να κρίνουν την απόδοσή τους.

□ ***Ενημέρωση και ακρόαση (tell and listen approach)***

Σύμφωνα με αυτό το τύπο συνέντευξης, ο προϊστάμενος αναφέρει στον αξιολογούμενο το τι πήγε καλά και τι όχι σε σχέση με την απόδοσή του και του δίνει την ευκαιρία να αντιδράσει. Ο προϊστάμενος έχει το ρόλο του αξιολογητή, αλλά ακούει ενεργά τις επεξηγήσεις του εργαζομένου για την απόδοση του και δεν προσπαθεί να αντικρούσει τις απόψεις του. Αυτός ο τύπος συνέντευξης υποθέτει ότι η εξωτερίκευση συναισθημάτων απογοήτευσης θα βοηθήσει ώστε να αντιμετωπιστούν πιο αποτελεσματικά και να δοθούν λύσεις σε υπαρκτά προβλήματα. Ο βαθμός συμμετοχής του αξιολογούμενου μπορεί να καθοριστεί

διαφορετικά ανάλογα με τις πεποιθήσεις του κάθε προϊσταμένου. Με άλλα λόγια, μπορεί να δοθεί η δυνατότητα στον αξιολογούμενο να αντιδράσει με ένα σχόλιο ή να του επιτραπεί να αμφισβητήσει την κριτική του προϊστάμενου με κάποια μορφή αυτοαξιολόγησης. Αντίθετα με ότι θα περίμενε κανείς, ορισμένες έρευνες έχουν δείξει ότι συχνά οι αξιολογούμενοι δεν επιθυμούν να έχουν μεγάλη συμμετοχή στη συνέντευξη αξιολόγησης, ιδιαίτερα όταν είναι νέοι στην επιχείρηση και δεν έχουν την απαραίτητη εμπειρία για να διακρίνουν τις δυνάμεις-αδυναμίες της απόδοσής τους.⁷⁹

□ **Ανοικτή συζήτηση (*problem solving*)**

Μ' αυτό το τύπο συνέντευξης ενθαρρύνεται ακόμη περισσότερο η συμμετοχή του αξιολογούμενου. Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος μέσω ενός επικοινωνιακού και ενεργού διάλογου προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις για την απόδοση του υφισταμένου και πώς μπορεί να βελτιωθεί στο μέλλον. Οι εργαζόμενοι αξιολογούν την απόδοσή τους και θέτουν νέους στόχους που θεωρούν ότι πρέπει να επιτευχθούν ενώ ο άμεσος προϊστάμενος καλείται να 'υποδυθεί' τον ρόλο του συναδέλφου που ακούει ενεργά και συμβουλεύει χωρίς κριτική διάθεση. Ο τύπος αυτής της συνέντευξης είναι πιο δύσκολος για τον αξιολογητή αλλά βοηθά στην εύκολη αποδοχή της συνέντευξης από τους εργαζομένους και στη δέσμευση των τελευταίων για την επίτευξη των μελλοντικών στόχων. Ο Norman R.F. Maier στο βιβλίο του «Η Συνέντευξη Αξιολόγησης» προτείνει τον τύπο αυτό ως τον πλέον κατάλληλο για θέματα ανάπτυξης των εργαζομένων. Ένα σοβαρό μειονέκτημα της 'ανοικτής συζήτησης' είναι ο δισταγμός που δείχνουν οι εργαζόμενοι να συζητήσουν τη 'φτωχή' τους απόδοση όταν γνωρίζουν ότι τα συμπεράσματα της συνέντευξης θα συνδεθούν με αποφάσεις σχετικές με τις αμοιβές.

Η συνέντευξη αξιολόγησης δεν είναι εύκολη υπόθεση ακόμη και αν σχεδιαστεί με λεπτομέρεια. Τα πιθανότερα προβλήματα που ενδεχομένως να οδηγήσουν σε μια αποτυχία της συνέντευξης αξιολόγησης είναι.⁸⁰

- Ο διπτός ρόλος του προϊσταμένου, (του αξιολογητή και του συμβούλου).
- Απροθυμία του προϊσταμένου να αξιολογεί και η αμυντική στάση του εργαζόμενου προς τη συνέντευξη.
- Αξιολόγηση βασιζόμενη σε προσωπικά χαρακτηριστικά και όχι στις επιτεύξεις συγκρινόμενες με τα πρότυπα απόδοσης.
- Ανικανότητα του αξιολογητή να δώσει σωστή και πλήρη πληροφόρηση στους εργαζόμενους σχετικά με την απόδοσή τους βασιζόμενη σε συγκεκριμένα γεγονότα.
- Συγκρούσεις και διαφωνίες προϊσταμένου και υφισταμένου για την απόδοση του τελευταίου και τις αιτίες που την προκάλεσαν.
- Η υιοθέτηση τακτικών από τους υφιστάμενους για να μετριάσουν την αρνητική εικόνα τους για την απόδοσή τους (impression management) για παράδειγμα ο εργαζόμενος έρχεται πρώτος στη δουλειά και φεύγει τελευταίος, κάνει προσωπικές χάρες στον αξιολογητή κ.ά.⁸¹ Στον πίνακα της επόμενης σελίδας περιλαμβάνονται οι βασικές οδηγίες για το πώς ο προϊστάμενος διενεργεί μια αποτελεσματική συνέντευξη αξιολόγησης.

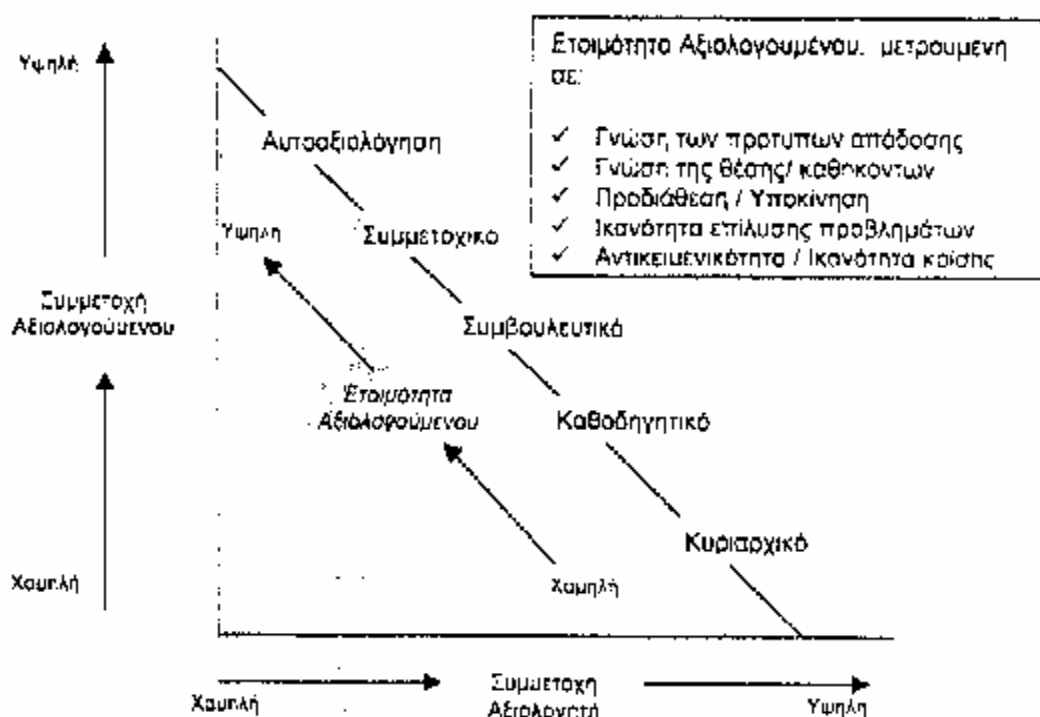
Πίνακας 6 Τι πρέπει να κάνει ο προϊστάμενος-αξιολογητής πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη συνέντευξη αξιολόγησης

| Πριν |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Να επικοινωνεί συχνά, για θέματα απόδοσης, με τους υφισταμένους του, ιδιαίτερα με όσους έχουν χαμηλή απόδοση ή είναι νέοι υπάλληλοι. Χρειάζεται άμεσος σχολιασμός καθοριστικών συμπεριφορών και όχι απλά καταγραφή τους, για να συζητηθούν μετά 6 ή 9 μήνες. - Να εκπαιδευτεί σε θέματα αξιολόγησης. - Να σχεδιαστεί μια συνέντευξη τύπου ανοικτής συζήτησης. - Να ζητήσει από τους υφισταμένους του να προετοιμαστούν για τη συνέντευξη (καθήκοντα, προβλήματα που αντιμετώπισαν, αυτοαξιολόγηση, προτάσεις) - Να προετοιμαστεί και ο ίδιος για την συνέντευξη (έκθεση αξιολόγησης και παραδείγματα βασισμένα σε γεγονότα) |
| Κατά τη διάρκεια |
| <ul style="list-style-type: none"> - Δημιουργία κατάλληλου κλίματος για διάλογο (συζήτηση σε διαφορετικό γραφείο απ' αυτό του προϊσταμένου χωρίς διακοπές από τηλέφωνα και άλλους ενοχλητικούς θορύβους) - Να αρχίσει δίνοντας θετική επιβράβευση για τις επιτεύξεις του αξιολογούμενου - Να κρίνει την απόδοση (πράξεις, αποτελέσματα, συμπεριφορές) και όχι την προσωπικότητα του αξιολογούμενου. Είναι δύσκολο οι άνθρωποι να αλλάξουν αυτό που είναι, αλλά είναι πιο εύκολο να αλλάξουν τον τρόπο που δρουν/συμπεριφέρονται. - Να είναι σαφής και να αναφέρεται σε συγκεκριμένα στοιχεία. - Να ακούει προσεκτικά(τα σχόλια, επιχειρήματα, δικαιολογίες, προτάσεις του υφισταμένου του). - Να μην ασκεί αρνητική κριτική (δημιουργούνται αρνητικά αισθήματα, μειώνεται η διάθεση συνεργασίας και η αυτοπεποίθηση του υφισταμένου). - Θα πρέπει πριν καθοριστούν οι στόχοι, να ενισχύει τις θετικές συμπεριφορές που επέδειξε ο αξιολογούμενος και στο τέλος της συνέντευξης. - Να καθορίσει στόχους αμοιβαία αποδεκτούς, από τον υφιστάμενό του, για περαιτέρω βελτίωση και συγκεκριμένα σχέδια επίτευξής τους |
| Μετά |
| <ul style="list-style-type: none"> - Να επικοινωνεί συχνά με τον υφιστάμενό του για θέματα απόδοσης (δυσκολίες, ημερομηνίες, πόροι, κ.λ.π.). - Να εκτιμά/ελέγχει περιοδικά την πρόοδο επίτευξης των (νέων) στόχων. - Να συνδέει την απόδοση με τις ανταμοιβές. |

Πηγή: *Χυτήρης Α., Διοίκηση Αθροπίων Πόρων*, εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 252
(τροποποιημένος)

Κλείνοντας αυτή την ενότητα, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στη σχέση του κανονικού-καθημερινού στυλ διοίκησης της επιχείρησης και της διαδικασίας αξιολόγησης. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένο και εναρμονισμένο με την επιχειρησιακή κουλτούρα και τον τρόπο που ασκείται η διοίκηση της επιχείρησης. Αυτό συνεπάγεται ότι οι αξιολογητές θα πρέπει να επιδιώκουν τη συνέπεια μεταξύ του στυλ διοίκησης και του τύπου της συνέντευξης αξιολόγησης που χρησιμοποιείται (π.χ. συμμετοχικό στυλ

διοίκησης – με ανοικτή συζήτηση). Η συνέντευξη αξιολόγησης θα πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες των εργαζομένων (κάποιοι εργαζόμενοι χρειάζονται περισσότερη καθοδήγηση ενώ κάποιοι άλλοι αναζητούν μεγαλύτερη ανάμειξη στη συνέντευξη αξιολόγησης). Έχει μάλιστα προταθεί ένα μοντέλο εναλλακτικών στυλ συνέντευξης, το οποίο διαγραμματικά παρουσιάζεται ακολούθως, σύμφωνα με το οποίο το ύφος της συνέντευξης μπορεί να αποφασιστεί σε σχέση με την ετοιμότητα του αξιολογούμενου να λειτουργήσει με άνεση σε μια πιο συμμετοχική συνέντευξη σε συνδυασμό με τη συμμετοχή ή του στυλ του αξιολογητή.



Διάγραμμα 8 Σχέση βαθμού συμμετοχής στη συνέντευξη με στυλ διοίκησης

Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 352

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

-
- ¹ Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Διοίκηση Προσωπικού, 3^η έκδοση, Εκδόσεις Ευρωτύπ, Αθήνα, 1991, σελ. 231-252
- ² Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 221
- ³ α) Schuler, R. & Jackson, S., Human Resource Management, 7th ed., West Publishing Co., N.Y., 2000, σελ. 452
β) Campbell, R.B. & Garfinkel, L.M., «Strategies for Success», HR Magazine, June 1996, σελ. 98-104
- ⁴ Tahvanainen, M., «Expatriate Performance Management: The Case of Nokia Telecommunications», Human Resource Management, Vol. 39, Nos. 2&3, 2000, σελ.267
- ⁵ α) Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ. 222
β) Παπαλεξανδρή Αθανασία και Μπουραντάς Δημήτριος, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 318-320
- ⁶ Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, ό.π., σελ.231
- ⁷ α) Cascio, W.F., Managing Human Resources, 5th ed., McGraw-Hill, London 1998, σελ. 304-306
β) Joinson, C., «Performance Appraisal Effectiveness», HR Magazine, March 2001, σελ. 38-41
- ⁸ Grensing-Pophal, L., «Motivate Managers to Review», HR Magazine, March 2001, σελ. 45-47

-
- ⁹ Deming, W., Out of Crisis, Centre for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1986
- ¹⁰ C.O. Longenecker & Goff S.J. «Performance Appraisal Effectiveness: A matter of perspective», SAM Advanced Management Journal, Spring 1992, σελ. 17-23
- ¹¹ Cardy, R.L. & Carson, K.R., «Total Quality and the Abandonment of Performance Appraisal: Taking a Good Think too Far?», Journal of Quality Management, Vol. 1, No. 2, 1996, σελ. 193-206
- ¹² Lyons T.F. & Callahan T.J., « A Third Role in Performance Appraisal: A Suggestion from the Medical Care Quality Appraisal Systems», Public Personnel Management, Vol. 25, No. 2, Summer 1996, σελ. 133-135
- ¹³ Sherman, A., et al., Managing Human Resources, 11th ed., South-Western, Ohio, 1998, σελ. 305
- ¹⁴ DeNisi A. S. & Griffin R.W., Human Resource Management, 2nd ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 2001, σελ. 237
- ¹⁵ Χυτήρης Λεωνίδας, ό.π., σελ. 225
- ¹⁶ Sherman, A., et al., ό.π., σελ. 307
- ¹⁷ Carrell M.R., et.al., Human Resource Management, 5th ed., Prentice-Hall, International Inc., N.J., 1995, σελ. 351
- ¹⁸ Schuler, R. & Jackson, S., ό.π., σελ. 460-462
- ¹⁹ Cascio, W.F., ό.π., σελ. 319

-
- ²⁰ Torrington, D. & Hall, L., Human Resource Management, 4th ed., Prentice-Hall, International Inc., U.K., 1998, σελ. 321
- ²¹ Atwater, L., et. al., «The Influence of Upward Feedback on Self and Follower Ratings of Leadership», Personnel Psychology, Vol. 48, 1995, σελ. 35-40
- ²² Maurer, T.J., et. al., «Peer and Subordinate Appraisal Measurement Equivalence», Journal of Applied Psychology, Vol. 83, No. 4, 1998, σελ. 693-702
- ²³ Scott, S.G. & Einstein, W.O., «Strategic Performance Appraisal in team-based organizations: One side does not fit all», Academy of Management Executive, Vol. 15, No. 2, 2001, σελ. 107-116
- ²⁴ Drexler, J.A., et. al., «Peer Appraisals: Differentiation of Individual Performance on Group Tasks», Human Resource Management, Vol. 40, No. 4, Winter 2001, σελ. 333-336
- ²⁵ Ghorpade, J. & Chen, M., «Creating Quality-Driven Performance Appraisal Systems», The Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 1, 1995, σελ. 32
- ²⁶ Antonioni, D., «The Effects of Feedback Accountability on Upward Appraisal Ratings», Personnel Psychology, Vol. 47, 1994, σελ. 349-360
- ²⁷ Carson, K. & Cardy, R., & Dobbins, G., «Upgrade the employee evaluation process», HR Magazine, November 1994, σελ. 88-92

-
- ²⁸ Mathis, R.L. & Jackson, J.H., Human Resource Management, 7th ed., West Publishing Co., N.Y., 1994, σελ. 334
- ²⁹ Yakovac, M., «Paying for Satisfaction», HR Focus, Vol. 73, No. 6, June 1996, σελ.10-11
- ³⁰ Caplan, J., «360° Feedback for Performance Appraisal», Training and Management Development Methods, Vol. 14, 2000, σελ. 207-214
- ³¹ Bernadin, J. & Russel, J., Human Resource Management: An Experiential Approach, 2nd ed., McGraw-Hill, N.Y., 1998, σελ. 255
- ³² Hoffman, R., «Ten Reasons you should be using 360-Degree Feedback», HR Magazine, April 1995, σελ. 82-85
- ³³ Milliman, J., et. al., «Customer Service Drives 360-Degree Goal Setting», Personnel Journal, Vol. 74, No. 6, June 1995, σελ. 136-142
- ³⁴ Anthony W., et al., Human Resource Management, A Strategic Approach, 3rd ed., The Dryden Press, N.Y., 1999, σελ. 376
- ³⁵ Bates, R.A., & Holton, E.F., «Computerized Performance Monitoring: A Review of Human Resource Issues», Human Resource Management Review, Vol. 5, No. 4, 1995, σελ. 267-288
- ³⁶ Ghorpade, J. & Chen, ό.π., σελ. 32
- ³⁷ Tziner, A. et. al., «A Comparison of three Methods of Performance Appraisal with regard to Goal Properties, Goal Perception and Ratee Satisfaction», Group and Organizational Management, Vol. 25, No. 2, June 2000, σελ. 179-190

-
- ³⁸ Varma, A., et. al., «Interpersonal Affect and Performance Appraisal: A Field Study», Personnel Psychology, Vol. 49, 1996, σελ. 341-345
- ³⁹ Fisher, C. et al., Human Resource Management, 4th ed., Houghton Mifflin Co., Geneva, 1999, σελ. 513
- ⁴⁰ Sanchez, J.I. & De La Torre, P., «A Second Look at the Relationship between Rating and Behavioral Accuracy in Performance Appraisal», Journal of Applied Psychology, Vol. 81, No. 1, 2000, σελ. 3-10
- ⁴¹ Bowman, J.S., «Performance Appraisal: Verisimilitude Trumps Veracity», Public Personnel Management, Volume 28, No. 4, Winter 1999, σελ. 557-570
- ⁴² Cascio, W.F., ό.π., σελ. 310
- ⁴³ Sherman, A., et al., ό.π., σελ. 319
- ⁴⁴ Werther, W. & Davis, K., Human Resources and Personnel Management, 5th ed., McGraw-Hill, N.Y., 1996, σελ. 353
- ⁴⁵ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ. 235
- ⁴⁶ Dessler, G., Human Resource Management, 8th ed., Prentice-Hall, International Inc., N.J., 2000, σελ. 223-225
- ⁴⁷ Bowman, J.S., ό.π., Winter 1999, σελ. 557-570
- ⁴⁸ Carrell M.R., et.al., ό.π., σελ. 363
- ⁴⁹ Cascio, W.F., ό.π., σελ. 310
- ⁵⁰ Bowman, J.S., ό.π., Winter 1999, σελ. 557-570

-
- ⁵¹ Cascio, W.F., ό.π., σελ. 311
- ⁵² Anthony W., et al., ό.π., σελ. 387-388
- ⁵³ Sanchez, J.I. & De La Torre, P., ό.π., σελ. 3-5
- ⁵⁴ Latham, G.P. & Wexley, K.N., Increasing Productivity Through Performance Appraisal, 2nd ed., Addison-Wesley Publishing Co., 1994, σελ. 51-70
- ⁵⁵ α) Dessler, G., ό.π., σελ. 331-333
β) Fisher, C. et al., ό.π., σελ. 525-527
γ) Χυτήρης Λεωνίδας, ό.π., σελ. 243-245
- ⁵⁶ Halachmi, A., «The practice of Performance Appraisal», in Rabin, J.(eds), Handbook Of Public Personnel Administration, N.Y.: Marcel Dekker Inc, 1995, σελ. 321-355
- ⁵⁷ Wiersma, U.J., et.al., «Dutch Reactions to Behavioral Observation, Behavioral Expectation and Trait Scales», Group & Organization Management, Vol. 20, No. 3, September 1995, σελ. 297-309
- ⁵⁸ Russell, C.J., «A Longitudinal Study of Top-Level Executive Performance», Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 4, 1998, σελ. 560,562,569,571.
- ⁵⁹ Noe, R., et al., Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, McGraw-Hill, N.Y., 2000, σελ. 294-297
- ⁶⁰ α) Χυτήρης Λεωνίδας, ό.π., σελ. 248
β) Mathis, R.L. & Jackson, J.H., ό.π., σελ. 341-343
γ) Fisher, C. et al., ό.π., σελ. 527-529
- ⁶¹ Sherman, A., et al., ό.π., σελ. 327-328

-
- ⁶² Rogers, R. & Hunter, J., «Impact of MBO on Organizational Productivity», Journal of Applied Psychology, Vol.76, No. 2, 1991, σελ. 322-326
- ⁶³ Fisher, C. et al., ό.π., σελ. 529
- ⁶⁴ Van Tassel, J.D., «Death to MBO», Training and Development, Vol. 49, No. 3, 1995, σελ. 2-5
- ⁶⁵ α) Χυτήρης Λεωνίδας, ό.π., σελ. 249
β) Werther, W. & Davis, K., ό.π., σελ. 363
- ⁶⁶ Mondy, W. & Noe, R., Human Resource Management, 6th ed., Prentice-Hall, International Inc., N.J., 1996, σελ. 348-350
- ⁶⁷ Παπαλεξανδρή, Α. και Μπουραντάς Δ., ό.π., σελ. 337
- ⁶⁸ Χυτήρης Λεωνίδας, ό.π., σελ. 250
- ⁶⁹ α) Wiersma, U.J., et.al., «Dutch Reactions to Behavioral Observation, Behavioral Expectation and Trait Scales», Group & Organization Management, Vol. 20, No. 3, September 1995, σελ. 297-309
β) Wanguri McGee, D., «A Review, An Integration, and a Critique of Cross-Disciplinary Research on Performance Appraisal», Journal of Business Communications, Vol. 32, No. 3, Winter 1994, σελ. 3-8
- ⁷⁰ Fisher, C. et al., ό.π., σελ. 506
- ⁷¹ Longenecker, C.O. & Ludwing, D., «Ethical Dilemmas in Performance Appraisals Revisited», Journal of Business Ethics, Vol.9, 1990, σελ.961-969
- ⁷² Carrell M.R., et.al., ό.π., σελ. 357

-
- ⁷³ Παπαλεξανδρή, Α. και Μπουραντάς Δ., ό.π., σελ. 347
- ⁷⁴ Scholtes, P., «Total Quality or Performance Appraisal: choose one», National Productivity Review, Vol. 12, No. 3, 1993, σελ. 349
- ⁷⁵ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ. 250
- ⁷⁶ Campbell, R.B. & Garfinkel, L.M., «Strategies for Success», HR Magazine, June 1996, σελ. 102
- ⁷⁷ Miller, J.S., «Self-Monitoring and Performance Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study», Human Resource Management, Vol. 40, No. 4, Winter 2001, σελ. 321-325
- ⁷⁸ Dessler, G., ό.π., σελ. 349
- ⁷⁹ Cawley, B.D., et. al., «Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations», Journal of Applied Psychology, Vol. 83, No. 4, 1998, σελ. 616
- ⁸⁰ α) Fisher, C. et al., ό.π., σελ. 535-537
β) Carrell M.R., et.al., ό.π., σελ. 380-381
- ⁸¹ Wayne, S.J. & Kacmar, M.K., «The Effects of Impression Management on the Performance Appraisal Process», Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 48, February 1991, σελ. 70-75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για διάφορους σκοπούς, όπως για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων (ανταμοιβές, προαγωγές, απολύσεις κ.α), για την πληροφόρηση των αξιολογούμενων αλλά και για την εκπαίδευση και ανάπτυξή τους. Γι' αυτό το λόγο, η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία αφού συνδέεται με αποφάσεις και αποτελέσματα που έχουν επιδράσεις στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Η μεγάλη σημασία και χρησιμότητα της αξιολόγησης, την έχει αναδείξει ως ένα από τα πιο μελετημένα συστήματα στη βιομηχανική ψυχολογία.¹

2.2 Οι αντιδράσεις² των εργαζομένων και πώς επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης

Αυτό που έχει απασχολήσει και απασχολεί τους θεωρητικούς μελετητές αλλά και τις επιχειρήσεις είναι ο προσδιορισμός της αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης και πώς μπορεί να μετρηθεί για να έχει αξία για την επιχείρηση. Η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης αναδεικνύεται από το πόσο καλά, το σύστημα αυτό, λειτουργεί ως εργαλείο για την εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης. Οι Cardy και Dobbins (1994) υποστηρίζουν ότι

οποιαδήποτε μέτρηση της αξιολόγησης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τους αξιολογούμενους με ποικίλους τρόπους.³

Οι Cardy και Dobbing⁴ (1994) θεωρούν ότι η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- α) τα λάθη του αξιολογητή,
- β) την ακρίβεια των μετρήσεων,
- γ) άλλα ποιοτικά κριτήρια της αξιολόγησης (όπως οι στάσεις και αντιδράσεις των εργαζομένων).

Επιπλέον, αναφέρουν ότι τα συγκεκριμένα αυτά κριτήρια θα πρέπει να εξετάζονται μεμονωμένα, έτσι ώστε να αποδίδεται η αποτελεσματικότητα ή μη του συστήματος αξιολόγησης στο βαθμό που αναλογεί σε κάθε κριτήριο. Γι' αυτό, οι σύγχρονες προσεγγίσεις εξετάζουν αυτά τα κριτήρια ξεχωριστά και δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις αλληλεπιδράσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή τους.

Παρά τη συμφωνία των θεωρητικών μελετητών για την αναγκαιότητα τήρησης όλων των κριτηρίων που θα βοηθήσουν το σύστημα αξιολόγησης να γίνει πιο αποτελεσματικό, οι περισσότερες έρευνες κατά το παρελθόν επικεντρώθηκαν μόνο στα λάθη των αξιολογητών και στην ακρίβεια των μετρήσεων. Σε αντίθεση, η λιγότερη έμφαση δόθηκε σε ποιοτικά κριτήρια, όπως οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην αξιολόγηση και οι παράγοντες που ωθούν αυτές τις αντιδράσεις, τα οποία πολλές φορές αποδείχθηκαν να είναι περισσότερο σημαντικά για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης.⁵

Ο Clifford (1999) υπογραμμίζει την αξία και τη βαρύτητα που έχουν οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων για την αξιολόγηση μέσω μιας μεγάλης έρευνας που διεξήχθη στην Αμερική το 1994. Οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν και οι απόψεις τους καταγράφηκαν μέσω προσωπικών συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων, για το πώς μπορεί το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης να γίνει πιο αποτελεσματικό. Οι απόψεις των εργαζομένων συνοψίζονται στους ακόλουθους παράγοντες:⁶

- ◆ Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι η αξιολόγηση έχει μεγάλη χρησιμότητα για την επιχείρηση αλλά και τους ίδιους.
- ◆ Η αξιολόγηση της απόδοσής τους θα πρέπει να είναι σχετική με τα πρότυπα που καθορίζονται από την αρχή της περιόδου.
- ◆ Η Διοίκηση θα πρέπει να υποστηρίζει το όλο σύστημα και να ακούει τις προτάσεις τους.
- ◆ Επιδιώκουν ανάμειξη στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του συστήματος αξιολόγησης.
- ◆ Η Διοίκηση θα πρέπει να επιβραβεύει τις θετικές συμπεριφορές στο χρόνο που επιδεικνύονται για να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι να τις επιδείξουν και στο μέλλον.
- ◆ Ο καθορισμός των στόχων θα πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή των εργαζομένων, διότι ο εργαζόμενος θέλει να γνωρίζει τι ακριβώς πρέπει να επιτύχει και γιατί.
- ◆ Εστίαση στα αίτια των 'κακών' επιδόσεων και πώς μπορούν να αναπτυχθούν διορθωτικές ενέργειες.
- ◆ Η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν αντικειμενική και σχετική με τα αποτελέσματα της εργασίας.

Σε ποιο βαθμό η επιχείρηση θα λάβει υπόψη και θα υιοθετήσει τις αντιδράσεις / γνώμες των αξιολογουμένων για την αξιολόγηση της απόδοσής τους, θα επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Σ' αυτή τη διαπίστωση φαίνεται να συγκλίνουν όλες οι απόψεις των εργαζομένων.

Οι Bernandin και Beatty (1984)⁷ υποστηρίζουν ότι οι αντιδράσεις / γνώμες των εργαζομένων είναι οι πιο χρήσιμοι δείκτες για τη βιωσιμότητα ενός συστήματος αξιολόγησης από την μονομερή εξέταση των επιδράσεων που έχουν τα λάθη του αξιολογητή και η ακρίβεια των μετρήσεων. Εξάλλου, και το πιο αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, εάν δεν έχει την καθολική αποδοχή και υποστήριξη των εργαζομένων είναι σίγουρο θα αντιμετωπίσει προβλήματα που συνεπάγονται την μείωση της αποτελεσματικότητάς του.

2.3 Τα κυριότερα κριτήρια με βάση τα οποία γίνονται οι μετρήσεις των αντιδράσεων

Σ' αυτή την ενότητα, επιχειρείται μια σύντομη ανασκόπηση των πιο συχνά μελετημένων αντιδράσεων των εργαζομένων, όπως προκύπτει από τη σχετική αρθρογραφία.

A) Ικανοποίηση

Η ικανοποίηση αποτελεί την πιο συχνά μετρούμενη αντίδραση των εργαζομένων τόσο από τους θεωρητικούς όσο και από την επιχείρηση που εφαρμόζει ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Ωστόσο,

οι διαφωνίες των ερευνητών για το πώς θα μετρηθεί η ικανοποίηση είναι περισσότερο συχνές όσο διεξάγονται πιο ενδελεχείς μελέτες.

Οι Giles και Mossholder (1990) υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση που λαμβάνουν ή δεν λαμβάνουν οι εργαζόμενοι έχει τρεις διαφορετικές διαστάσεις:⁸

- 1^η Ικανοποίηση με τη βαθμολογία – αποτελέσματα που έλαβαν οι αξιολογούμενοι.
- 2^η Ικανοποίηση από τη συνέντευξη αξιολόγησης (πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την ολοκλήρωσή της).
- 3^η Ικανοποίηση με το γενικότερο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται.

Για παράδειγμα, ο Taylor κ.α.⁹ για να μετρήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με την τελευταία βαθμολογία που έλαβαν, τους έθεσαν το εξής ερώτημα: «Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε από την βαθμολογία που λάβατε κατά την τελευταία ετήσια αξιολόγησή σας;»

Η μεγάλη χρησιμότητα και αξία της ικανοποίησης για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης αποτυπώνεται και στις πολυάριθμες απόψεις για το πώς πρέπει να μετρηθεί και ποιες κρίσιμες μεταβλητές είναι αυτές που πρέπει να εκτιμηθούν.

Πολλοί ερευνητές έχουν συνδέσει την ικανοποίηση με την αποτελεσματικότητα ή με τη χρησιμότητα ενώ άλλοι την συνδέουν και με τη συμμετοχή των εργαζομένων στο σύστημα αξιολόγησης. Οι Taylor κ.α.¹⁰ μέτρησε την ικανοποίηση σε σχέση με:

- Εάν ο οργανισμός πρέπει να αλλάξει το σύστημα αξιολόγησης.

- Εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο που διενεργείται η αξιολόγηση.
- Εάν έχουν μετριαστεί ή εξαλειφθεί τα προβλήματα λόγω του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης της επιχείρησης.
- Εάν όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς, από τη Διοίκηση μέχρι τον απλό υπάλληλο, πιστεύουν ότι η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης έχει μεγάλη αξία για την επιχείρηση.

Εντούτοις, κάποιοι ερευνητές¹¹ πιστεύουν ότι κάποιος βαθμός ικανοποίησης πρέπει να αποδοθεί και σε άλλες μεταβλητές όπως η φύση της εργασίας, η σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο κ.α. Παρόλο που αυτοί οι παράγοντες είναι καθοριστικής σημασίας για την γενικότερη ικανοποίηση των εργαζομένων δεν μπορούν να προσφέρουν αντικειμενική εκτίμηση για την ικανοποίηση που οφείλεται αποκλειστικά και μόνο στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

B) Επικοινωνία

Οι ανθρώπινες σχέσεις και η επικοινωνία μέσα σ' έναν οργανισμό είναι από τα πιο πολύπλοκα θέματα που δύσκολα μπορούν να προσεγγιστούν. Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις και η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένων βοηθούν στη δημιουργία πνεύματος συνεργασίας στην επιχείρηση. Μια από τις θεωρίες που συμβάλλει στην ανάλυση του τρόπου που επικοινωνούν και συναλλάσσονται οι άνθρωποι μεταξύ τους, είναι και η 'Συναλλακτική Ανάλυση'.

Είναι μια μέθοδος διαπροσωπικών συναλλαγών / επικοινωνιών, η οποία γενικά στοχεύει στο να αποκτήσουν τα στελέχη γνώσεις και ικανότητες για να

εξηγούν και να ελέγχουν το γιατί και το πώς της δική τους επικοινωνίας, αλλά και της επικοινωνίας των άλλων (ιδίως των υφισταμένων τους) έτσι ώστε να βελτιώνεται ο εργαζόμενος και να ωφελείται η επιχείρηση.¹²

Οι εργαζόμενοι έχουν έμφυτη ανάγκη να γνωρίζουν πως τα πήγαν, πώς μπορούν να βελτιωθούν, γιατί αντιμετώπισαν προβλήματα και τι πρέπει να επιτύχουν στο μέλλον. Αρωγός στην κάλυψη αυτής της ανάγκης είναι το σύστημα αξιολόγησης. Σε μια αποτελεσματική αξιολόγηση θα πρέπει να υφίσταται αμφίδρομη επικοινωνία που να έχει αξία και για τα δύο ή περισσότερα εμπλεκόμενα μέρη. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη επικοινωνία είναι η αποφυγή προσωπικών αντιπαράθεσεων και η στήριξη του εποικοδομητικού διαλόγου. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει την ευκαιρία να εκφράσει τα συναισθήματά του, τα οποία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο άμεσος προϊστάμενος δεν θα πρέπει να είναι επικριτικός για τα αποτελέσματα που πέτυχε ο αξιολογούμενος αλλά θα πρέπει να προσπαθήσει να στηρίξει τις απόψεις του με αντικειμενικά στοιχεία, που έχει συλλέξει εκ των προτέρων, για να δικαιολογήσει την κρίση του.¹³

Ο Roberts (2002)¹⁴ υποστηρίζει ότι η επικοινωνία αποτελεί έναν καθοριστικής σημασίας παράγοντα για την αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης από τους εργαζομένους. Θα πρέπει η επικοινωνία να μην εξαντλείται στη συνέντευξη αξιολόγησης αλλά θα πρέπει να διενεργούνται άτυπες και επαναλαμβανόμενες συζητήσεις μεταξύ του προϊσταμένου και του εργαζομένου (πριν και μετά τη συνέντευξη) έτσι ώστε να γνωρίζει ο τελευταίος ανά πάσα στιγμή πού βρίσκεται σε σχέση μ' αυτά που του έχουν ανατεθεί να φέρει εις πέρας. Εάν και η σημασία της αμφίδρομης επικοινωνίας είναι

πρωταρχική, στην πράξη συχνά παραμελείται η άποψη του εργαζόμενου και απλά του ανατίθενται καθήκοντα που πρέπει να ολοκληρώσει. Η κατάσταση αυτή έχει ως συνέπεια την αντίδραση των εργαζομένων προς το σύστημα αξιολόγησης και την άρνησή τους να δεσμευτούν για συγκεκριμένα αποτελέσματα / απαιτήσεις της επιχείρησης.

Γ) Αίσθημα Δικαίου

Εάν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης είναι άδικο, τότε είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν αρνητικές αντιδράσεις και εντάσεις που θα διαταράξουν το εύρυθμο κλίμα στην επιχείρηση. Εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται αδικημένοι τότε θα περιοριστούν, στη καλύτερη των περιπτώσεων, στην απλή εκτέλεση του 'έργου' τους, ενώ, στη χειρότερη των περιπτώσεων, θα αντιδράσουν έντονα υποσκάπτοντας την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης.¹⁵

Το κριτήριο της δικαιοσύνης αποτελεί έναν πολύπλοκο παράγοντα σε σχέση με τις άλλες αντιδράσεις. Παραδοσιακά, το αίσθημα δικαίου είχε να κάνει περισσότερο με το εάν η βαθμολογία που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι ήταν δίκαιη. Ο Taylor κ.α.¹⁶ μέτρησε το αίσθημα δικαίου των εργαζομένων θέτοντας το εξής ερώτημα: «Πόσο δίκαια νομίζεται ότι ήταν η βαθμολογία που λάβατε κατά την τελευταία αξιολόγηση της απόδοσής σας;» Επιπλέον έγιναν προσπάθειες να μετρηθεί και το αίσθημα δικαίου για ολόκληρο το σύστημα αξιολόγησης. Η απονομή δικαιοσύνης κατά την αξιολόγηση έχει χαρακτηριστεί ως ένα σημαντικό κριτήριο για την αποτελεσματικότητα και χρησιμότητα του συστήματος αξιολόγησης. Οι μελετητές αυτοί αναγνώρισαν τη δικαιοσύνη ως ένα κριτήριο για την αποτελεσματικότητα του συστήματος.

Σύμφωνα με τους Korsgaard & Roberson (1995)¹⁷, τρεις είναι οι κρίσιμες διαστάσεις της δικαιοσύνης που πρέπει να χαρακτηρίζουν την αξιολόγηση:

- **Οι διαδικασίες του συστήματος αξιολόγησης να είναι δίκαιες (system procedural justice).**

Οι εργαζόμενοι έχουν την επιθυμία να ελέγχουν τις μεθόδους – τεχνικές αξιολόγησης που υιοθετούνται από την επιχείρηση. Πιστεύουν ότι εάν οι διαδικασίες είναι δίκαιες τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα τα αποτελέσματα που θα λάβουν να είναι αντικειμενικά. Εντούτοις, ακόμη και αν το αποτέλεσμα που λαμβάνει ένας εργαζόμενος είναι δίκαιο, μπορεί οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν να ήταν άδικες και η βαθμολογία που έλαβε να ήταν σωστή κατά σύμπτωση.

- **Δίκαια εφαρμογή από τον αξιολογητή**

Η σχέση αξιολογητή και εργαζόμενου θα πρέπει να διαπνέεται εκτός των άλλων και από το αίσθημα της δικαιοσύνης. Ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να μην έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα όταν ο άμεσος προϊστάμενος, σκόπιμα ή μη, δεν το χρησιμοποιεί σωστά και δεν απονέμει δικαιοσύνη. Ένα χρήσιμο σύστημα αξιολόγησης απαιτεί και την κατάλληλη εφαρμογή των διαδικασιών από τον αξιολογητή.

- **Απονομή δικαιοσύνης κατά τη βαθμολόγηση**

Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας, το επίπεδο δικαιοσύνης του συστήματος καθορίζεται από έναν δείκτη εισροών / εκροών όλων των εργαζομένων. Στις αξιολογήσεις, και όχι μόνο, οι εργαζόμενοι συγκρίνουν την προσπάθεια που κατέβαλαν με τη βαθμολογία που έλαβαν και εάν υπάρχουν ανισότητες τότε οι

εργαζόμενοι αντιδρούν. Οι εργαζόμενοι όχι μόνο αντικρούουν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης (όταν το αποτέλεσμα είναι υποδεέστερο απ' αυτό που αναμένουν) αλλά πολλές φορές η βαθμολογία γίνεται βάση οξείας αντιπαράθεσης με τον άμεσο προϊστάμενο. Βέβαια, λιγότερο συχνά παρατηρείται το φαινόμενο οι εργαζόμενοι να ξαφνιάζονται ευχάριστα από τη βαθμολογία που τους έδωσε ο αξιολογητής. Το φαινόμενο αυτό είναι δύσκολο να μετρηθεί γιατί οι εργαζόμενοι δύσκολα παραδέχονται ότι έχουν αξιολογηθεί πιο θετικά απ' όσο άξιζαν.

Δ) Χρησιμότητα

Μια άλλη σημαντική αντίδραση η οποία έχει διερευνηθεί διεξοδικά είναι η χρησιμότητα που αντλείται από την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και πολύ περισσότερο η χρησιμότητα από τη συνέντευξη αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τους Keeping & Levy (2000)¹⁸ η χρησιμότητα μπορεί να μετρηθεί με βάση τις εξής κρίσιμες διαστάσεις:

- Η αξιολόγηση με βοήθησε να γίνω πιο αποτελεσματικός στην εργασία μου.
- Έμαθα πάρα πολλά από την αξιολόγηση.
- Η αξιολόγηση με βοήθησε να κατανοήσω τα λάθη μου και να διορθωθώ.

Ε) Συμμετοχή των εργαζομένων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση της απόδοσής τους είναι απαραίτητη για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης. Η ενεργή συμμετοχή μπορεί να μετριάσει πολλές δυσλειτουργίες του παραδοσιακού συστήματος αξιολόγησης και να προωθήσει μια πιο χρήσιμη προσέγγιση για τη λήψη

αποφάσεων από τη Διοίκηση. Το χαρακτηριστικό πολλών επιστημονικών ερευνών που έγιναν για τη συμμετοχή των εργαζομένων είναι η αδυναμία συμφωνίας των μελετητών για το τι σημαίνει συμμετοχή και πώς λειτουργεί.¹⁹ Η αδυναμία αυτή, οδήγησε σε ένα μεγάλο αριθμό ορισμών και απόψεων για τη συμμετοχή.

Οι πρόσφατες έρευνες²⁰ σ' αυτό το γνωστικό αντικείμενο έχουν επικεντρωθεί σε ένα γενικότερο πλαίσιο που διακρίνεται από τέσσερις μορφές συμμετοχής:

- Ποιος μιλά περισσότερο στη συνέντευξη αξιολόγησης (αξιολογητής ή εργαζόμενος).
- Ποιος θέτει τους μελλοντικούς στόχους.
- Μπορεί ο εργαζόμενος με κάποιο τρόπο να επηρεάσει την αξιολόγηση της απόδοσής του (π.χ του δίνεται η δυνατότητα να αλλάξει τη γνώμη του αξιολογητή με βάση κάποια επιχειρήματα).
- Έχει ο εργαζόμενος την ευκαιρία να εκφράσει τη δική του άποψη σχετικά με την αξιολόγηση.

Άλλοι ερευνητές θεωρούν ως συμμετοχή, τη δυνατότητα των εργαζομένων να αυτοαξιολογούνται πράγμα που τους κάνει πιο αφοσιωμένους στην επιχείρηση και πιο δεκτικούς στην κριτική.²¹

Ο Anderson (1993)²² πρότεινε ότι ως συμμετοχή θα πρέπει να λογίζεται η ανάμειξη των εργαζομένων σε διαφορετικές φάσεις του συστήματος αξιολόγησης:

- α) στο σχεδιασμό και την υλοποίηση,

- β) πριν την αξιολόγηση (αυτοαξιολόγηση),
- γ) κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης,
- δ) μετά τη συνέντευξη.

Με τη συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση, η επιχείρηση επιτυγχάνει την υποκίνησή τους προς κοινά αποδεκτούς στόχους και καλύπτει την ανάγκη τους να αναπτυχθούν. Επίσης, έχει αποδειχθεί ότι όσο περισσότερο συμμετέχουν οι εργαζόμενοι τόσο περισσότερο αποδέχονται το σύστημα αξιολόγησης και νιώθουν ικανοποίηση γι' αυτό.²³ Η συμμετοχή δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να υψώσουν τη δική τους φωνή για θέματα που τους αφορούν και να προτείνουν λύσεις σε προβλήματα που ταλανίζουν την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι σε ένα τέτοιο σύστημα είναι αναγκασμένοι να υποβάλλουν προτάσεις για βελτίωση κάποιων ανεπιθύμητων καταστάσεων, παρόλο που πολλοί (κυρίως οι νέοι) δεν θέλουν να αναλάβουν περαιτέρω καθήκοντα και ευθύνες.

Σύμφωνα με τον Roberts (2002) μια πλήρως και αποτελεσματική διαδικασία ενεργής συμμετοχής περιλαμβάνει την από κοινού ανάπτυξη των κριτηρίων απόδοσης, της δυνατότητας αυτοαξιολόγησης και της συμμετοχής στη συνέντευξη αξιολόγησης. Η διαδικασία αυτή ενισχύεται από το βαθμό ποιοτικής πληροφόρησης που παρέχεται στους αξιολογούμενους (η πληροφόρηση είναι η «πρώτη ύλη» της ενεργής συμμετοχής) και την ενεργή ανάμειξή τους στον καθορισμό μελλοντικών στόχων.²⁴

Οι Roberts & Reed (1996)²⁵ υποστηρίζουν ότι οι πιο πιθανοί λόγοι που μειώνουν την αποτελεσματικότητα της συμμετοχής είναι:

- Η αδυναμία στήριξης από τη Διοίκηση. Θα πρέπει η Διοίκηση της επιχείρησης να κατανοεί τη χρησιμότητα της συμμετοχής και να αποδεικνύει την υψηλή της δέσμευση σ' αυτή.
- Έλλειψη εκπαίδευσης όλων των εμπλεκόμενων μερών.
- Η μη περιοδική αξιολόγηση του όλου συστήματος (έρευνες στάσεων / απόψεων των εργαζομένων).

2.4 Η χρησιμότητα της μέτρησης των αντιδράσεων

Οι μετρήσεις των αντιδράσεων των εργαζομένων αποτελούν το εφαλτήριο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Μια τέτοια πρακτική είναι ικανή να αναδείξει τις πηγές δυσαρέσκειας ή ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με το σύστημα αξιολόγησης. Οι εργαζόμενοι μπορούν, μέσω ερευνών των στάσεων τους, να υποδείξουν στην επιχείρηση πώς να δράσει ανάλογα με την περίπτωση. Δυστυχώς, αυτή η πρακτική είναι άγνωστη στις Ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες σχεδιάζουν και υλοποιούν το σύστημα αξιολόγησης χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις αυτών που είναι οι άμεσα ενδιαφερόμενοι. Είναι απαραίτητο, η Διοίκηση να διαπιστώσει τη χρησιμότητα των αντιδράσεων των εργαζομένων και βρει τρόπο για να αντλήσει την απαραίτητη ωφέλεια.

Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να υποκινεί, να διατηρεί και να αναπτύσσει ικανούς εργαζόμενους. Η επιτυχία του εξαρτάται και από τις αντιδράσεις των εργαζομένων, καθώς οι τελευταίοι αποτελούν την 'καρδιά' του συστήματος. Για παράδειγμα, υπάρχει μικρή πιθανότητα οι στόχοι της αξιολόγησης να επιτευχθούν εάν οι αντιδράσεις των

εργαζομένων είναι αρνητικές. Επιπλέον, εάν οι αξιολογούμενοι είναι δυσαρεστημένοι ή αντιλαμβάνονται ότι το σύστημα είναι άδικο, είναι πολύ πιθανό να μην αποδεχθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και να μην δεσμευτούν για τους μελλοντικούς στόχους τους. Επιπρόσθετα, η δυσαρέσκεια των εργαζομένων με διάφορες διαδικασίες της αξιολόγησης μπορεί να μειώσει την υποκίνησή τους, να δημιουργήσει αισθήματα ανισότητας και σε ακραίες περιπτώσεις να αυξήσει τον ρυθμό αποχωρήσεων.²⁶ Έρευνες έχουν δείξει ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση για το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης, αυξάνεται η παραγωγικότητά τους, υποκινούνται περισσότερο και έχουν υψηλό αίσθημα δέσμευσης – πίστης στον οργανισμό.²⁷

Δεδομένης της έλλειψης θεωρητικού υποβάθρου για τις αντιδράσεις των εργαζομένων στο σύστημα αξιολόγησης, δεν έχει δοθεί η απαιτούμενη έμφαση στις αλληλεπιδράσεις των αντιδράσεων και πώς μπορούν να συνυπάρξουν. Οι περισσότερες έρευνες κατά το παρελθόν, απλώς μετρούσαν τις αντιδράσεις των εργαζομένων σωρευτικά ή αναδείκνυαν νέους παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση.

Οι Cardy και Dobbing (1994)²⁸ απέδειξαν τη θετική συσχέτιση της συμμετοχής με την αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης. Πρόσφατα έχουν γίνει και άλλες έρευνες που προσπαθούν να αναδείξουν το σημαντικό ρόλο των αλληλοσχετίσεων των αντιδράσεων που προκαλεί η αξιολόγηση (π.χ. ικανοποίηση με δικαιοσύνη, χρησιμότητα με ικανοποίηση).

Άλλοι μελετητές²⁹ υποστηρίζουν ότι οι αντιδράσεις των εργαζομένων είναι ένα ποιοτικό κριτήριο που προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα της

αξιολόγησης. Οι αντιδράσεις των εργαζομένων αποτελούν ένα ποιοτικό δείκτη για το πόσο αποδέχονται το σύστημα οι εργαζόμενοι.

Βέβαια, για να έχουν αξία οι αντιδράσεις των εργαζομένων θα πρέπει να υπάρχει και το κατάλληλο επιχειρηματικό κλίμα που να ενθαρρύνει την έκφραση των απόψεων των εργαζομένων και πολλές από τις προτάσεις τους να γίνονται αποδεκτές. Οι αντιδράσεις θα πρέπει να αφουγκραστούν από τη Διοίκηση της επιχείρησης, η οποία με τη σειρά της θα πρέπει να διερευνήσει την πηγή προέλευσης αυτών, και να προσπαθήσει να τις μετριάσει ή να τις ενισχύσει.

Εν κατακλείδι, είναι ολοφάνερο ότι υπάρχει συναίνεση μεταξύ των θεωρητικών μελετητών για την αξία και τη χρησιμότητα των αντιδράσεων των εργαζομένων προς το σύστημα αξιολόγησης αλλά θα πρέπει η ορθή αυτή αντίληψη να υιοθετηθεί και από τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

- ¹ Murphy, K.R. & Cleveland, J.N., Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-based Perspectives, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, σελ. 310-330, 1995
- ² Με τον όρο αντιδράσεις νοούνται οι θετικές και οι αρνητικές απόψεις των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης. Η διευκρίνιση αυτή γίνεται διότι έχει επικρατήσει να χρησιμοποιείται αυτός ο όρος αυτός μόνο για αρνητικές έννοιες.
- ³ Cardy, R.L. & Dobbins, G.H, Performance Appraisal: Alternative Perspectives, Cincinnati: South-Western Publishing, σελ. 26, 1994
- ⁴ Cardy, R.L. & Dobbins, G.H, ό.π., 1994, σελ. 26
- ⁵ Cawley, B.D., et. al., «Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations», Journal of Applied Psychology, Vol. 83, No. 4, 1998, σελ. 616
- ⁶ Clifford J.P., «The Collective Wisdom of the Workforce: Conversations with Employees Regarding Performance Evaluation», Public Personnel Management, Vol. 28, No 1, Spring 1999, σελ. 119-155
- ⁷ Bernardin, H.J. & Beatty, R.W., Performance Appraisal: Assessing Human Performance at Work, Boston: Kent, 1984 σελ. 150- 200
- ⁸ Giles, W.F. & Mossholder, K.W., «Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal », Journal of Applied Psychology, Vol. 75, 1990, σελ. 371-377
- ⁹ Taylor, M.S, et. al., «Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-experiment in Procedural Justice», Administrative Science Quarterly, Vol. 40, Spring 1995, σελ. 495-523
- ¹⁰ Taylor, M.S, et. al., ό.π., Spring 1995, σελ. 495-523
- ¹¹ Keeping, L.M. & Levy, P.E., ό.π., 2000, σελ. 708-730
- ¹² Κονδύλης, Εμ., Στοιχεία Συναλλακτικής Ανάλυσης για Οργανισμούς, στο βιβλίο -συλλογικό έργο- των Κανελλόπουλου Χαρ. και Παπαλεξανδρή Ν., Αξιοποίηση Προσωπικού, Έκδ. International Publishing, Αθήνα 1990, σελ. 545-558

-
- ¹³ Kikoski J.F., «Effective Communication in the Performance appraisal: Face to Face Communication for Public Managers in the Culturally Diverse Workplace», Public Personnel Management, Vol. 28, No 2, Summer 1999, σελ. 301-320
- ¹⁴ Roberts, G.E., «Employee Performance Appraisal System Participation: A technique that Works», Public Personnel Management, Vol. 31, No 3, Fall 2002, σελ. 333-339
- ¹⁵ Findley, H., et. al., «Reengineering the Performance Appraisal», National Productivity Review, Winter 1999, σελ. 39-42
- ¹⁶ Taylor, M.S, et. al., ό.π., Spring 1995, σελ. 495-523
- ¹⁷ Korsgaard, M.A. & Roberson, L., «Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions», Journal of Management, Vol. 21, No. 4 1995, σελ. 657-669
- ¹⁸ Keeping, L.M. & Levy, P.E., ό.π., 2000, σελ. 708-730
- ¹⁹ Korsgaard, M.A. & Roberson, L., ό.π., 1995, σελ. 657-669
- ²⁰ Cawley, B.D., et. al., ό.π., 1998, σελ. 616
- ²¹ Roberts, G.E., ό.π., Fall 2002, σελ. 333-339
- ²² Anderson, G.C., Managing Performance Appraisal Systems, Participation: A technique that Works», Public Personnel Management, Cambridge, MA: Blackwell, 1993
- ²³ Longenecker, C.O. & Fink, L.S., «Creating Effective Performance Appraisals», Industrial Management, Vol. 41, No 5, 1999, σελ. 18-23
- ²⁴ Roberts, G.E., ό.π., Fall 2002, σελ. 333-339
- ²⁵ Roberts, G.E. & Reed, T., « Performance Appraisal Participation, Goal Setting and Feedback: The Influence of Supervisory», Review of Public Personnel Administration, Vol. 16, No 3, 1996, σελ. 29-60
- ²⁶ Hedge, J.W. & Borman, W.C., Changing conceptions and practices in performance appraisal. The changing nature of work, San Francisco: Jossey-Bass, 1995 σελ. 451-481
- ²⁷ Keeping, L.M. & Levy, P.E., «Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling and Method Bias», Journal of Applied Psychology, Vol. 85, No. 5, 2000, σελ. 708-730

²⁸ Cardy, R.L. & Dobbins, G.H, ό.π.,1994, σελ. 26

²⁹ Longenecker, C.O. & Fink, L.S., ό.π.,1999, σελ. 18-23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ Χ

3.1 Γενικά για το σύστημα αξιολόγησης της Τράπεζας ¹

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας παρουσιάζεται το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού το οποίο εφαρμόζεται από μια Ελληνική Τράπεζα μεγάλου μεγέθους. Σ' αυτή την εργασία, η εστίαση έγινε στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλίας όπου η **Τράπεζα Χ** απαριθμεί 400 μόνιμους εργαζομένους και 19 υποκαταστήματα. Βασική επιδίωξη της έρευνας αυτής είναι να διαπιστωθεί εάν εφαρμόζεται ένα σύστημα σύμφωνα με τις επιταγές της σύγχρονης βιβλιογραφίας και κατά πόσο το σύστημα αυτό έχει αξία για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Για να επιτευχθούν οι σκοποί της παρούσας μελέτης κλήθηκαν οι εργαζόμενοι να εκθέσουν τις απόψεις τους (υπάλληλοι και στελέχη μεσαίου επιπέδου) για την αξιολόγηση της απόδοσής τους.

Η **Τράπεζα Χ** έχει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης εδώ και 30 χρόνια, πράγμα που καταδεικνύει ότι η Διοίκηση της Τράπεζας κατανόησε έγκαιρα την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητα της αξιολόγησης των υπαλλήλων της. Το τωρινό σύστημα αξιολόγησης έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται από το 1995 αλλά κάθε χρόνο αναθεωρείται από τη ΔΑΠ. Το σύστημα αξιολόγησης έχει σχεδιαστεί από τα στελέχη της Τράπεζας σε συνεργασία με τη Διεύθυνση

¹ Όλες οι πληροφορίες για το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της **Τράπεζας Χ** προέκυψαν από προσωπική συνέντευξη που είχε ο ερευνητής με τον Υποδιευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων στη Περιφερειακή Διοίκηση καθώς και από συζητήσεις με τους Διευθυντές των υποκαταστημάτων.

Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) αναπροσαρμόζεται ανάλογα με τις επιταγές των σύγχρονων πρακτικών που 'εισάγονται' από την Αμερική και σύμφωνα με όσα παρουσιάζονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Απόδειξη για τη σύγχρονη προσέγγιση της αξιολόγησης είναι η αυξάνουσα βαρύτητα που δίνει η Τράπεζα στις απόψεις των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιώντας μεθόδους που δεν συνηθίζονται από την πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων (όπως είναι π.χ. η αυτοαξιολόγηση).

Βασικός σκοπός του συστήματος αξιολόγησης είναι να παρέχει πληροφόρηση, κυρίως για τον εντοπισμό τόσο των συστηματικών αιτιών, στα οποία οφείλονται οι μεταβολές της απόδοσης των εργαζομένων, όσο και στον καθορισμό των αναγκών εκπαίδευσης και των προοπτικών εξέλιξης του προσωπικού. Δευτερεύοντες σκοποί είναι ο καθορισμός μελλοντικών απαιτήσεων επιλογής προσωπικού και η μελλοντική οριοθέτηση ατομικών στόχων για κάθε εργαζόμενο. Ταυτόχρονα, οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προέρχονται από το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, χρησιμοποιούνται από την **Τράπεζα Χ** προκειμένου να αξιολογηθούν διάφορες λειτουργίες του τμήματος προσωπικού, όπως π.χ. η πολιτική αμοιβών και παροχών και ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας του κάθε υπαλλήλου. Οι αξιολογητές εκπαιδεύονται σε θέματα αξιολόγησης των υφισταμένων τους με σεμινάρια που διεξάγονται στην Κεντρική Διοίκηση της Τράπεζας και διαρκούν συνήθως 1 -2 ημέρες.

3.2 Η Διαδικασία Αξιολόγησης στην Τράπεζα

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού της Τράπεζας γίνεται 1 φορά το χρόνο από δύο κριτές, τον άμεσο προϊστάμενο και τον ανώτερο αυτού στη βαθμίδα ιεραρχίας (π.χ υποδιευθυντή προσωπικού). Η μέθοδος που ακολουθεί η Τράπεζα είναι αυτή της διαγραμματικής κλίμακας σε συνδυασμό με την αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων.

Μετά τη λήξη της αξιολογητικής περιόδου η φόρμα αξιολόγησης δίνεται στον υπάλληλο ο οποίος θα πρέπει να αυτοαξιολογήσει την απόδοσή του για την προηγούμενη περίοδο. Ο εργαζόμενος βαθμολογεί τον εαυτό του με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης που είναι αναπτυγμένα στο έντυπο αξιολόγησης σε μια κλίμακα 7 βαθμίδων (1=Απαράδεκτος, 7=Εξαιρετικός).²

Συνοπτικά, τα κριτήρια για τους υπαλλήλους αναφέρονται στις εξής διαστάσεις της θέσης εργασίας (τα κριτήρια παραθέτονται διεξοδικότερα στο **Παράρτημα Β** όπου επισυνάπτεται η αντίστοιχη φόρμα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η Τράπεζα):

- **Εργασιακά χαρακτηριστικά**, τα οποία σχετίζονται με τη γνώση της εργασίας και την ποσοτική και ποιοτική απόδοση του κάθε υπαλλήλου.
- **Επαγγελματική Συμπεριφορά**, τα οποία σχετίζονται με την όλη συμπεριφορά απέναντι σε συναδέλφους, προϊσταμένους και πελάτες καθώς και με τη συνέπεια που επιδεικνύει ως προς τους στόχους της Μονάδας του.

² Οι πληροφορίες για τα κριτήρια αξιολόγησης και γενικότερα για τη διαδικασία που ακολουθείται προέκυψαν από τις φόρμες αξιολόγησης (**Παράρτημα Β**) των απλών υπαλλήλων αλλά και των στελεχών.

- **Ατομικά Χαρακτηριστικά**, τα οποία σχετίζονται με στοιχεία της προσωπικότητας που πρέπει να έχει ή να καλλιεργήσει ο αξιολογούμενος όπως π.χ. η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η προσαρμοστικότητα σε νέες απαιτήσεις, η υπευθυνότητα στη διεκπεραίωση κάποιου έργου και η εχεμύθεια που επιδεικνύει σε εμπιστευτικά θέματα της Τράπεζας.

Για την αξιολόγηση των στελεχών χρησιμοποιούνται και κάποια άλλα επιπλέον. Στα μεσαία στελέχη, για παράδειγμα απαιτείται να σταθμιστεί και η ικανότητά τους να διοικούν και η ανάληψη πρωτοβουλιών σε μεγαλύτερο βαθμό. Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής:

A) Εργασιακά Χαρακτηριστικά

- Προσφέρει ποιοτική εργασία (θετικότητα/ πληρότητα).
- Ενδιαφέρεται για την άρτια εκτέλεση της εργασίας του και επιδεικνύει επιμονή και προσήλωση στην εκπλήρωση των καθηκόντων του.

B) Επαγγελματική Συμπεριφορά

- Φροντίζει για την επιμελημένη εμφάνισή του στον εργασιακό χώρο.
- Συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια, συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του και έχει αρμονικό πνεύμα.
- Αποδέχεται ή αντιδρά με θετικό και δημιουργικό τρόπο στην καθοδήγηση των Προϊσταμένων του.
- Αντιμετωπίζει με αυτοκυριαρχία και ψυχραιμία επαγγελματικά κρίσιμες καταστάσεις.
- Φροντίζει για την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση της πελατείας.

- Χειρίζεται με προσοχή και διακριτικότητα τα υπηρεσιακά θέματα που έχουν χαρακτηριστεί ως εμπιστευτικά από τους κανονισμούς της Τράπεζας.

Γ) Ατομικά Χαρακτηριστικά

- Μαθαίνει εύκολα και αφομοιώνει γρήγορα εμπειρίες και γνώσεις που έχουν σχέση με την εργασία του.
- Διαθέτει ικανότητα σωστής έκφρασης και χρήσης προφορικού και γραπτού λόγου.
- Παίρνει σταθμισμένες αποφάσεις και πρωτοβουλίες.
- Προσεγγίζει με ευρύτητα πνεύματος νέα συστήματα, διαδικασίες και τεχνολογία και ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται, μετά από ανάλογη προετοιμασία.
- Εμπνέει εμπιστοσύνη με την υπηρεσιακή του παρουσία.
- Είναι αποδεκτός και επιβάλλεται με το κύρος του.
- Αναζητεί και αξιοποιεί κάθε ευκαιρία για την προσωπική του ανάπτυξη και την επαγγελματική του επιμόρφωση.
- Επιζητά και ανταποκρίνεται σε νέες προκλήσεις (επαγγελματικές ευκαιρίες, ανάληψη ευθυνών, νέες προοπτικές).
- Αναλαμβάνει την ευθύνη των υπηρεσιακών ενεργειών του.

Δ) Διοικητικά και Ηγετικά Χαρακτηριστικά

- Σχεδιάζει - προγραμματίζει τις ενέργειές του και εκμεταλλεύεται δημιουργικά το χρόνο του.
- Καθορίζει τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και τους προσαρμόζει έγκαιρα αν χρειαστεί.

- Δίνει εύστοχες και αποτελεσματικές λύσεις στα υπηρεσιακά προβλήματα.
- Καθοδηγεί με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα τους υφισταμένους του και κατανέμει ανάλογα τα καθήκοντα.
- Υποκινεί και ενθαρρύνει τους υφισταμένους του, αναγνωρίζοντας την προσπάθεια και συμβολή τους στην εξέλιξη της εργασίας.
- Διατηρεί καλό και συναδελφικό κλίμα και λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον.
- Διατυπώνει αντικειμενικές και τεκμηριωμένες εκτιμήσεις για τους υφισταμένους του.
- Αξιοποιεί το προσωπικό του και φροντίζει για τη δημιουργία νέων στελεχών, ενδιαφερόμενος για την επαγγελματική ανάπτυξη και επιμόρφωση των υφισταμένων του.
- Ακούει με προσοχή τις απόψεις και προτάσεις των συνομιλητών του, τις αξιολογεί και τις αξιοποιεί.
- Έχει την ικανότητα να πείθει και είναι αποτελεσματικός διαπραγματευτής.
- Δραστηριοποιείται για την αύξηση των εργασιών και την προβολή της Τράπεζας.

Έπειτα και οι δύο κριτές αξιολογούν τον απλό υπάλληλο ή το στέλεχος δίνοντας τη δική τους βαθμολογία για το κάθε κριτήριο ξεχωριστά. Εάν υπάρχει μεγάλη απόκλιση μεταξύ της βαθμολογίας των αξιολογητών και της βαθμολογίας του ίδιου του υπαλλήλου (διαφωνία πάνω από το 30% των κριτηρίων), τότε ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να ζητήσει επανεξέταση της βαθμολογίας του από την Αναθεωρητική Επιτροπή. Συνήθως, οι διαφωνίες διευθετούνται εντός των υποκαταστημάτων της Τράπεζας και κατόπιν

αμοιβαίων υποχωρήσεων, χωρίς όμως να αποκλείεται και η προσφυγή του εργαζομένου στην Επιτροπή.

Μετά τη βαθμολογία, οι αξιολογητές καλούνται να υποδείξουν τις ιδιαίτερες δυνατότητες του εργαζομένου (δεξιότητες, προσόντα, προτερήματα) αλλά και τις αδυναμίες που επιδέχονται βελτίωση. Οι δύο αξιολογητές σημειώνουν σε ειδικό χώρο της φόρμας αξιολόγησης (με μορφή αφηγηματικής έκθεσης) τεκμηριωμένες εκτιμήσεις για την προοπτική εξέλιξης του κάθε αξιολογούμενου.

Το επόμενο βήμα στην αξιολόγηση έχει να κάνει με την προετοιμασία του άμεσου προϊστάμενου και του εργαζομένου για τη συνέντευξη αξιολόγησης. Ο αξιολογούμενος (απλός υπάλληλος και στέλεχος) καλείται να απαντήσει σε προκαθορισμένες ερωτήσεις που υπάρχουν στη φόρμα αξιολόγησης, οι οποίες θα αποτελέσουν την 'πρώτη ύλη' για τη συζήτηση που θα ακολουθήσει στη συνέντευξη αξιολόγησης. Οι ερωτήσεις αυτές με τη σειρά που αναγράφονται στο έντυπο της Τράπεζας είναι οι εξής:

- ✓ Γνωρίζετε τους στόχους της Μονάδας σας; Αν ναι, πώς νομίζετε ότι συνεισφέρατε στην επίτευξή τους;
- ✓ Τι προβλήματα, επαγγελματικά ή και προσωπικά αντιμετωπίσατε; Επηρέασαν την ανταπόκρισή σας; Αν εξακολουθούν να υφίστανται, τι προτείνετε για την επίλυσή τους;
- ✓ Ποιες ικανότητες και ενδιαφέροντα θεωρείτε ότι διαθέτετε, που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα προς κοινό όφελος του ατόμου σας και της Τράπεζας;

- ✓ Τι γνώσεις και ικανότητες νομίζετε ότι πρέπει να αποκτήσετε προκειμένου να βελτιώσετε τις προοπτικές εξέλιξης και αξιοποίησή σας, την υπηρεσιακή σας απόδοση και συμπεριφορά και να προσφέρετε καλύτερη εξυπηρέτηση στην πελατεία; Προτείνετε (αφού συμβουλευτείτε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της Τράπεζας) τη συμμετοχή σας σε σεμινάρια.
- ✓ Είστε ικανοποιημένος με το εργασιακό σας περιβάλλον; Εισηγείστε τυχόν αλλαγές / βελτιώσεις; Αναφέρατε επιθυμίες σας για μετακίνηση ή αλλαγή θέσης εργασίας ή μελλοντική αξιοποίηση.
- ✓ Ποιες άλλες τυχόν παρατηρήσεις έχετε να διατυπώσετε;

Η συνέντευξη αξιολόγησης της απόδοσης κάθε εργαζόμενου γίνεται με τον άμεσο προϊστάμενο του 1 φορά κάθε χρόνο μετά τη λήξη της αξιολογητικής περιόδου (χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένο χρονικό διάστημα) και διαρκεί 15-20 λεπτά κατά μέσο όρο. Παράλληλα, εφόσον κρίνει απαραίτητο ο προϊστάμενος γίνονται συναντήσεις με τους υφισταμένους του σε ενδιάμεσα χρονικά διαστήματα και συζητούνται θέματα βελτίωσης της απόδοσής τους. Η συνέντευξη αξιολόγησης στοχεύει να πληροφορηθεί ο εργαζόμενος για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και να καθοριστούν οι νέοι ατομικοί στόχοι σε συνάρτηση με το τμήμα στο οποίο εργάζεται. Ταυτόχρονα, δίνεται η δυνατότητα στον αξιολογούμενο να εκφράσει τις απόψεις του σχετικά με την απόδοσή του και να προτείνει ο ίδιος λύσεις στα προβλήματα που έχουν ανακύψει. Η **Τράπεζα Χ** πιστεύει ότι η συνέντευξη αξιολόγησης αποτελεί τόσο ένα πεδίο συνεννόησης και από κοινού αναζήτησης λύσεων για τη βελτίωση της απόδοσης του εργαζόμενου όσο και δικαιολόγησης κάποιων διοικητικών αποφάσεων. Ο εργαζόμενος πληροφορείται για τους νέους στόχους της Μονάδας του, οι οποίοι επηρεάζουν και τη δική του εργασία. Τέλος, γίνεται ο

προσδιορισμός των νέων του καθκόντων τα οποία καταγράφονται στη φόρμα αξιολόγησης. Οι δυο αξιολογητές περιγράφουν το αντικείμενο της εργασίας του αναφέροντας τα κύρια και τακτικά καθήκοντα, καθώς και όσα πρόσθετα ίσως θα κληθεί να διεκπεραιώσει ο υπάλληλος ή κάθε τι που ενδεχομένως θα διαφοροποιήσει την εργασία που έκανε ο υπάλληλος στο παρελθόν σε σχέση με άλλους συναδέλφους του, που ασχολούνται με παρόμοια αντικείμενα.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι την πρωταρχική ευθύνη για τη διεξαγωγή της συνέντευξης αξιολόγησης έχει ο Διευθυντής του εκάστοτε υποκαταστήματος της **Τράπεζας Χ**. Σε κάποια μικρά υποκαταστήματα της Τράπεζας η συνέντευξη αξιολόγησης δεν προγραμματίζεται και η πληροφόρηση των εργαζομένων γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο με μια πιο άτυπη μορφή. Η έλλειψη συνέντευξης αξιολόγησης αποκτά μεγαλύτερη σημασία καθόσον, σύμφωνα με τη Διοίκηση της Τράπεζας, ο σημαντικότερος σκοπός της αξιολόγησης είναι ο εντοπισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου.

Στην **Τράπεζα Χ**, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν χρησιμοποιούνται για να συνδεθεί η απόδοση με τις ανταμοιβές και την παραγωγικότητα του κάθε υπαλλήλου και αυτό είναι κάτι που επισημάνθηκε από συζητήσεις που είχε ο ερευνητής με τα ανώτερα στελέχη. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού αλλά και η συνέντευξη αξιολόγησης φαίνονται να αδυνατίζουν σαν διαδικασίες στα απομακρυσμένα μικρά υποκαταστήματα ενώ στις μεγάλες πόλεις το σύστημα αξιολόγησης τηρείται πιο τυπικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πριν παρουσιαστεί η μεθοδολογία της έρευνας και το μοντέλο ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε, θεωρήθηκε απαραίτητο να αναφερθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της παρούσας θεωρητικής και εμπειρικής μελέτης που υποδεικνύουν και τον τρόπο προσέγγισής του όλου θέματος.

4.1 Αντικειμενικοί σκοποί της έρευνας

Η παρούσα εμπειρική έρευνα έχει ως στόχο να διερευνήσει το σύστημα αξιολόγησης σε μια Ελληνική Τράπεζα μεγάλου μεγέθους και να καταγράψει τις απόψεις των εργαζομένων γενικότερα για την αξιολόγηση της απόδοσής τους.

Οι κυριότεροι σκοποί της έρευνας είναι οι εξής:

- Να συγκρίνει το σύστημα αξιολόγησης μιας μεγάλης Τράπεζας με τις σύγχρονες πρακτικές που υποδεικνύονται από τη σημερινή βιβλιογραφία.
- Να καταγράψει και να αναδείξει τους καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης όπως τους αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.
- Να καταγράψει και στη συνέχεια να προσπαθήσει να συνδέσει τις στάσεις και τις αντιδράσεις των αξιολογούμενων ως μέτρο αποτελεσματικότητας του συστήματος.
- Να συγκρίνει τις στάσεις των απλών υπαλλήλων και των μεσαίων στελεχών

και να προσπαθήσει να εντοπίσει τις διαφορές και τους λόγους που συμβάλλουν στη διαφορετική αντιμετώπιση της αξιολόγησης.

- Να διακρίνει εάν η φιλοσοφία που προσπαθεί να περάσει η Διοίκηση στους εργαζομένους της σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης συναντά δυσκολίες λόγω διαφορετικών αντιλήψεων από τους αξιολογούμενους.

Η έρευνα έγινε σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο έγινε επισκόπηση της βιβλιογραφίας στις γνωστικές περιοχές της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού και στις κυριότερες αντιδράσεις των εργαζομένων προς το σύστημα αξιολόγησης. Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας απέβλεπε:

- ✓ Καταγραφούν οι διάφορες πτυχές του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, όπως ο καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης, τα πρότυπα απόδοσης, οι μέθοδοι αξιολόγησης, η συνέντευξη αξιολόγησης και τα σφάλματα του αξιολογητή.
- ✓ Να προσδιοριστούν οι κυριότερες αντιδράσεις που μειώνουν ή ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων από την αξιολόγηση, η ενεργή τους συμμετοχή στη διαδικασία της αξιολόγησης, η χρησιμότητα της και η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης να μεταδώσει τους σκοπούς της αξιολόγησης στους υπαλλήλους της.

Στη συνέχεια αναπτύχθηκε ένα ειδικό ερωτηματολόγιο (βασισμένο στη βιβλιογραφία του 2^{ου} κεφαλαίου) προκειμένου να χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή πληροφοριών από τους ίδιους τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να διερευνηθεί το πώς αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι το σύστημα αξιολόγησης και να γίνουν συγκρίσεις με αυτά που αναμένει η Διοίκηση.

Συγκεκριμένα διερευνήθηκαν οι σκοποί της αξιολόγησης, η συχνότητα εφαρμογής της αξιολόγησης, ποιος ή ποιοι πρέπει να διενεργούν την αξιολόγηση, η εκτίμηση του υπάρχοντος συστήματος ως προς την αποτελεσματικότητά του σε σχέση μ' αυτά που σχεδιάστηκε να επιτύχει, οι κυριότεροι παράγοντες που γεννούν τις αντιδράσεις των εργαζομένων και οι προτάσεις τους για τη βελτίωση του συστήματος.

4.2 Η διαδικασία της έρευνας

Η διενέργεια της παρούσας εμπειρικής μελέτης έγινε με τη συνήθη, επιστημονική διαδικασία, ως ακολούθως: ¹

❖ Σχεδιασμός έρευνας

Το στάδιο του σχεδιασμού είναι πολύ βασικό για τη σωστή έκβαση της έρευνας. Σ' αυτό το στάδιο παρουσιάζεται η φύση του προς εξέταση ερευνητικού προβλήματος και διατυπώνεται ο αντικειμενικός σκοπός της έρευνας. Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι να διερευνήσουμε και να αναλύσουμε, τη χρησιμότητα και την αποτελεσματικότητα του εφαρμοζόμενου συστήματος αξιολόγησης καταγράφοντας ταυτόχρονα και τις αντιδράσεις των εργαζομένων προς αυτό. Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν αναφέρονται σε πληροφορίες σχετικά με τους σκοπούς της αξιολόγησης, την απόφαση για το ποιος ή ποιοι πρέπει να τη διεξάγουν και πόσο συχνά, την επίδραση της στην εργασία των υπαλλήλων, τις απόψεις / συναισθήματα των εργαζομένων με βάση κάποιους καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης και τις προτάσεις των υπαλλήλων για τη βελτίωση του συστήματος.

❖ Καθορισμός πληθυσμού, δείγματος και του μεγέθους αυτού

Κατά τον υπολογισμό του μεγέθους του δείγματος βασικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι το κόστος συλλογής πληροφοριών, ο διαθέσιμος χρόνος, η πιθανή διακύμανση των απαντήσεων μέσα στον πληθυσμό και η δυνατότητα ακρίβειας κατά την επεξεργασία των πληροφοριών (Kinneear & Taylor, 1979).²

Το μέγεθος του δείγματος εξαρτάται από το βαθμό ακρίβειας που κρίνεται σκόπιμο να προσδοθεί στην έρευνα, ή από το ονομαζόμενο *σφάλμα δειγματοληψίας*. Το σφάλμα δειγματοληψίας επηρεάζεται από το μέγεθος του δείγματος, από την ομοιογένεια του πληθυσμού και από το βαθμό εμπιστοσύνης. Πάντως, όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του δείγματος και όσο πιο ομοιογενής είναι ο πληθυσμός, τόσο καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται. Το μέγεθος του δείγματος εξαρτάται από το σκοπό της έρευνας και από το πόσο ακριβής επιθυμεί ο κάθε ερευνητής να είναι η δειγματική εκτίμηση. Η εκτίμηση πρέπει να βρίσκεται μέσα σε κάποια όρια, με μια ορισμένη πιθανότητα, συνήθως 95% ή 99% και με σφάλμα δειγματοληπτικό λ.

Το πρώτο βήμα για την επιλογή του δείγματος και της μεθόδου δειγματοληψίας είναι ο ακριβής ορισμός του πληθυσμού στον οποίο διεξάγεται η έρευνα. Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας είναι όλοι οι μόνιμοι εργαζόμενοι, οι οποίοι συνολικά είναι 370 άτομα (270 απλοί υπάλληλοι και 100 μεσαία στελέχη), της **Τράπεζας Χ** στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλίας που έχουν αξιολογηθεί τουλάχιστον για μια φορά. Σ' αυτήν τη περιοχή δραστηριοποιούνται 18 υποκαταστήματα και η Περιφερειακή Διοίκηση της

Τράπεζας και κατά τη διάρκεια της μελέτης έγιναν επισκέψεις σε 9 υποκαταστήματα ποικίλων μεγεθών και στην Περιφερειακή Διοίκηση.

Στη συγκεκριμένη μελέτη θεωρήθηκε (βάσει βιβλιογραφικών αναφορών και προηγούμενων ανάλογων ερευνών) ³ ότι ένα δείγμα με μέγεθος ίσο με 130 εργαζομένους (40 μεσαία στελέχη και 90 απλοί υπάλληλοι) είναι ικανοποιητικό και αντιπροσωπευτικό, ενώ επιτρέπει να εξαχθούν αξιόπιστα συμπεράσματα.

Πίνακας 7 Μέγεθος δείγματος και ποσοστό ανταπόκρισης συμμετεχόντων

| Εργαζόμενοι/ Υποκαταστήματα | Μέγεθος Πληθυσμού (N) | Μέγεθος Δείγματος (n) | Ποσοστό Ανταπόκρισης |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Απλοί Υπάλληλοι | 270 | 101 | 73,2 % |
| Μεσαία Στελέχη | 100 | 45 | 77,4 % |
| ΣΥΝΟΛΟ | 370 | 146 | 75,3 % |

- Περιλαμβάνεται και η Περιφερειακή Διοίκηση της Τράπεζας

Ως δειγματοληπτικό πλαίσιο ορίστηκε το σύνολο των υπαλλήλων που εργάζονται στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλίας. Η επιλογή της συγκεκριμένης περιοχής έγινε υποθέτοντας ότι η ανταπόκριση των ερωτώμενων θα ήταν μεγαλύτερη (λόγω εντοπιότητας του μελετητή και γνωριμιών του), γεγονός το οποίο επιβεβαιώθηκε μετά την αποπεράτωση της έρευνας. Το χρονικό πλαίσιο που έλαβε χώρα η παρούσα έρευνα ήταν από τα μέσα Απριλίου έως τις αρχές του Ιουλίου.

❖ Σχεδιασμός ερευνητικών εργαλείων

Η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Κατά το σχεδιασμό του έγινε προσπάθεια να ακολουθηθούν πιστά οι αρχές σχεδίασης ερωτηματολογίων που αναφέρονται στην Έρευνα Μάρκετινγκ.⁴

Συγκεκριμένα καθορίστηκε το είδος των πληροφοριών που ήταν απαραίτητες και στη συνέχεια η διατύπωσή τους σε συγκεκριμένες ερωτήσεις. Η χρήση απλών και κατανοητών ερωτήσεων και η λογική διάταξή τους οδήγησε στην εύκολη και ακριβή συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Οι ερωτώμενοι ενημερώνονταν για το σκοπό της έρευνας με ειδική επισυναπτόμενη επιστολή (**Παράρτημα Α**) και καλούνταν να συμμετάσχουν εκφράζοντας τις απόψεις τους.

Οι περισσότερες ερωτήσεις ήταν δομημένες ώστε να συμπληρώνονται με μεγαλύτερη ευκολία και ταχύτητα. Ωστόσο κρίθηκε αναγκαίο, σε κάποιες ερωτήσεις που η γνώμη των ερωτώμενων ήταν απαραίτητο να εκφραστεί με την μέγιστη δυνατή ακρίβεια (π.χ. Ερώτηση 23) να δοθεί η δυνατότητα της συμπλήρωσης ανοικτής ερώτησης.

Το ερωτηματολόγιο (**Παράρτημα Α**) περιλαμβάνει τρία τμήματα ερωτήσεων. Στο πρώτο τμήμα περιλαμβάνονται ερωτήσεις που ζητούν από τους εργαζόμενους να διακρίνουν τους λόγους και τους σκοπούς που πρέπει να έχει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης (Ερώτηση 1) αναδεικνύοντας ταυτόχρονα το σημαντικότερο λόγο για να διεξαχθεί μια αξιολόγηση (Ερώτηση 2). Έπειτα ζητείται από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν στο πόσο συχνά θα πρέπει να διενεργείται η αξιολόγηση (Ερώτηση 3) και ποιος ή ποιοι πρέπει να διενεργούν την αξιολόγηση της απόδοσής του προσωπικού (Ερώτηση 4). Στην επόμενη ερώτηση (Ερώτηση 5), οι ίδιοι οι εργαζόμενοι καλούνται να κρίνουν το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης της Τράπεζα ως προς την αποτελεσματικότητά του (με βάση κάποιους παράγοντες όπως η εκπαίδευση, η

εξέλιξη των αξιολογούμενων κ.α.) σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό της Διοίκησης.

Στο δεύτερο τμήμα των ερωτήσεων οι συμμετέχοντες καλούνται να καταθέσουν τις απόψεις τους και τα συναισθήματά τους (αντιδράσεις) για παράγοντες που εάν εκλείψουν θα μειώσουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης. Η ανάπτυξη των ερωτήσεων βασίστηκε στη αρθρογραφία του δευτέρου κεφαλαίου και συγκεκριμένα στους εξής παράγοντες:

- ↪ Ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα και τη συνέντευξη αξιολόγησης (Ερωτήσεις 6,7,10).
- ↪ Το αίσθημα της δικαιοσύνης και ο βαθμός αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησης της Τράπεζας (Ερωτήσεις 8,9,11,12).
- ↪ Η χρησιμότητα της αξιολόγησης και κυρίτερα η σημαντικότητα της συνέντευξης αξιολόγησης (Ερωτήσεις 13,17,18,19).
- ↪ Η επικοινωνία των εμπλεκόμενων μερών – αξιολογητή και αξιολογούμενου – σε σχέση με τους στόχους και τα καθήκοντα των εργαζομένων (Ερωτήσεις 14,15,16).
- ↪ Ο βαθμός συμμετοχής των αξιολογούμενων στη συνέντευξη αξιολόγησης αναφορικά με τη βαθμολογία και τον καθορισμό των νέων στόχων (Ερωτήσεις 20,21,22).

Με βάση αυτούς τους παράγοντες και το βαθμό αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης, όπως τον αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, καλούνται οι συμμετέχοντες σε μια ανοικτή ερώτηση (Ερώτηση 22) να

υποδείξουν ποιες κατά την γνώμη τους είναι οι ενδεικνυόμενες ενέργειες για να βελτιωθεί το σύστημα αξιολόγησης της Τράπεζας.

Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει κάποια δημογραφικά στοιχεία (Ερωτήσεις 24, 25, 26) αλλά και να δώσει απαντήσεις και σε άλλα ερωτήματα όπως τα χρόνια προϋπηρεσίας, (Ερώτηση 27), η θέση των εργαζομένων στην Τράπεζα (Ερώτηση 28) και τέλος πόσα χρόνια έχουν μεσολαβήσει από την τελευταία μετακίνησή τους σε άλλο τμήμα ή την προαγωγή τους (Ερώτηση 29).

Μετά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου ακολουθήθηκε η πιλοτική εφαρμογή του (προέλεγχος) σε μικρό δείγμα τραπεζικών υπαλλήλων σε μια επαρχιακή πόλη του νομού Λάρισας, ώστε να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα στη σαφήνεια των ερωτήσεων και να γίνουν διορθώσεις πριν τη διεξαγωγή της έρευνας. Η συλλογή των στοιχείων έγινε με την άμεση παραλαβή των ερωτηματολογίων. Το ερωτηματολόγιο στην τελική του μορφή, που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, επισυνάπτεται στο **Παράρτημα Α.**

❖ **Μέθοδος συλλογής στοιχείων**

Πρωταρχική επιδίωξη του ερευνητή ήταν η άμεση παραλαβή των ερωτηματολογίων για τη διευθέτηση τυχόν αποριών. Εντούτοις, οι εργασιακές συνθήκες στην Τράπεζα επέδειξαν ως την καταλληλότερη μέθοδο συλλογής των στοιχείων την παράδοση των ερωτηματολογίων στους υπαλλήλους και την επιστροφή τους εντός εύλογου χρονικού διαστήματος

Οι κυριότεροι λόγοι που επέβαλαν την επιλογή της παραπάνω μεθόδου, όπου δεν ήταν δυνατή η άμεση παραλαβή⁵, ήταν οι εξής:

- ⊗ Η προσέγγιση των υπαλλήλων που εργάζονται στα υποκαταστήματα ήταν ιδιαίτερα δύσκολη εξαιτίας του περιορισμένου ελεύθερου χρόνου που διαθέτουν.
- ⊗ Η φύση των συλλεγόμενων στοιχείων μας επέβαλε τη διατήρηση της ανωνυμίας του κάθε ερωτώμενου και η μέθοδος αυτή ενδείκνυται.
- ⊗ Ο περιορισμένος χρόνος που έπρεπε να γίνει η συλλογή των στοιχείων καθώς και το χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης σε αντίστοιχες έρευνες με τη μέθοδο της ταχυδρομικής συνέντευξης συντέλεσαν στην απόφαση της φυσικής μας παρουσίας στο χώρο της έρευνας.
- ⊗ Η γεωγραφική διασπορά του δείγματος της έρευνας σε πολλές πόλεις και η αδυναμία καθημερινής επίσκεψης των καταστημάτων της Τράπεζας.
- ⊗ Η προτροπή των ανώτατων στελεχών της Περιφερειακής Διοίκησης να χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο αυτή για να διασφαλιστεί η ταχύτητα επιστροφής των ερωτηματολογίων και οι διαβεβαιώσεις τους για υψηλό ποσοστό ανταπόκρισης μας βοήθησαν να καταλήξουμε σ' αυτή την επιλογή.

Η μέθοδος αυτή, αν και εκ' των υστέρων αποδείχθηκε αποτελεσματική, προκάλεσε ιδιαίτερα προβλήματα στον ερευνητή, λόγω των συχνών μετακινήσεων του στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλίας, μέχρι τη συμπλήρωση του απαιτούμενων απαντήσεων.

❖ **Μέτρηση μεταβλητών**

Στην έρευνα που διενεργήθηκε χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικές μέθοδοι μέτρησης ανάλογα με το είδος της εκάστοτε ερώτησης και με τη δυνατότητα σωστής επεξεργασίας των απαντήσεων. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι περισσότερες κλειστές, δομημένες και άμεσες εκτός από ελάχιστες, που ήταν ανοικτές και απαιτούνταν η συμπλήρωση φράσεων ή η επιλογή αριθμών από του ίδιους τους εργαζομένους.

Κατά το μεγαλύτερο βαθμό χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις της κλίμακας Likert (Ερωτήσεις 5-22), κατά τις οποίες ο ερωτώμενος κλήθηκε να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του σε κάθε πρόταση σχετικά με το αντικείμενο του ενδιαφέροντος. Οι ερωτήσεις αυτές ήταν ισορροπημένες, πενταβάθμιας και αναγκαστικής κλίμακας. Ο αριθμός των ευνοϊκών απαντήσεων ήταν ίσος με τον αριθμό των αρνητικών ενώ υπήρχε πάντα μεσαίο σημείο στην κλίμακα το οποίο δήλωνε ουδετερότητα και ο ερωτώμενος υποχρεωνόταν να εκφέρει την άποψή του για όλες τις ερωτήσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις επιλέχθηκε σκόπιμα να αντιστραφούν οι αρνητικές με τις θετικές απαντήσεις ώστε να αποφευχθεί το ενδεχόμενο μηχανικής συμπλήρωσής τους.

❖ **Στατιστική ανάλυση εμπειρικών δεδομένων**

Η επεξεργασία των στοιχείων που προέκυψαν από τις απαιτήσεις της παρούσας μελέτης έγιναν με τη βοήθεια στατιστικών προγραμμάτων στον Η/Υ. Τα προγράμματα που χρησιμοποιήθηκαν ήταν το SPSS 11 for Windows και το Excel 2000, τα οποία παρέχουν πρόσβαση στην ανάλυση δεδομένων με τη βοήθεια υπολογιστή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

- ¹ Κιόχος Πέτρος, Μεθοδολογία Διεξαγωγής Ερευνών, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1997, σελ. 45
- ² Kinnear, T.C. & Taylor, J.R., Marketing Research: An Applied Approach, McGraw-Hill Book Company, 1979, σελ. 181-191
- ³ Chisnall, P.M., Marketing Research, 5th ed., McGraw-Hill Book Company, pp. 185-100, 1997
- ⁴ Κιόχος Πέτρος, ό.π., σελ. 61-63, 1997
- ⁵ Δημητριάδη Ζωή, Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2000, σελ. 98

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παραθέτονται τα εμπειρικά δεδομένα που προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων και κατόπιν γίνεται η ανάλυση και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας αλλά και η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων που τεκμηριώνουν το στόχο της παρούσας εμπειρικής μελέτης.

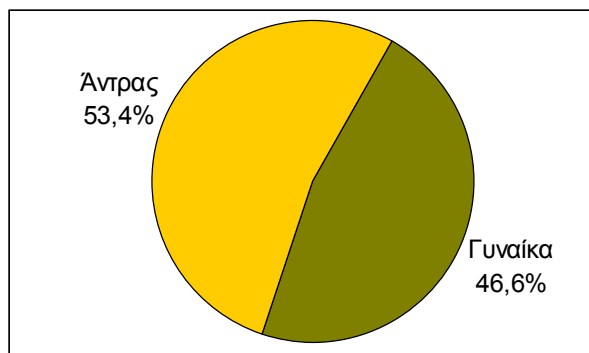
5.1 Αποτελέσματα της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 4, χωρίζεται σε δυο ενότητες και αποτελείται από 29 ερωτήσεις. Στην πρώτη αυτή φάση της έρευνας αναλύονται και παραθέτονται δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία των ερωτηθέντων όπως η ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης, τα χρόνια προϋπηρεσίας στην Τράπεζα, η θέση του κάθε υπαλλήλου στη Διοικητική ιεραρχία και τέλος το χρονικό διάστημα που παραμένει στην παρούσα θέση εργασίας.

5.1.1 Το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα

Στην έρευνα συμμετείχαν 146 υπάλληλοι (101 απλοί υπάλληλοι και 45 μεσαία στελέχη) που εργάζονται στη Περιφερειακή Διοίκηση και στα υποκαταστήματα της Τράπεζας στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλίας. Παρακάτω παραθέτονται

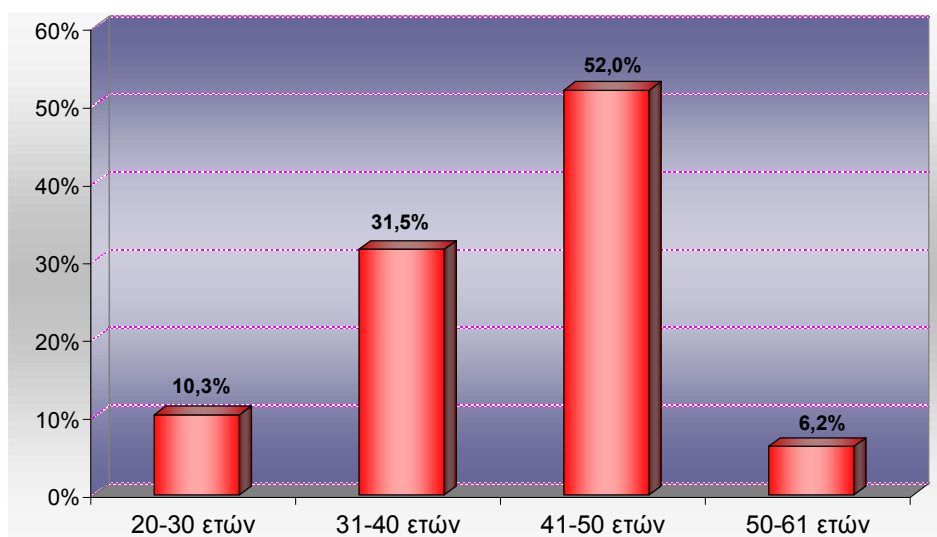
τα διαγράμματα που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά καθώς και άλλα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων.



Διάγραμμα 9: Φύλο συμμετεχόντων

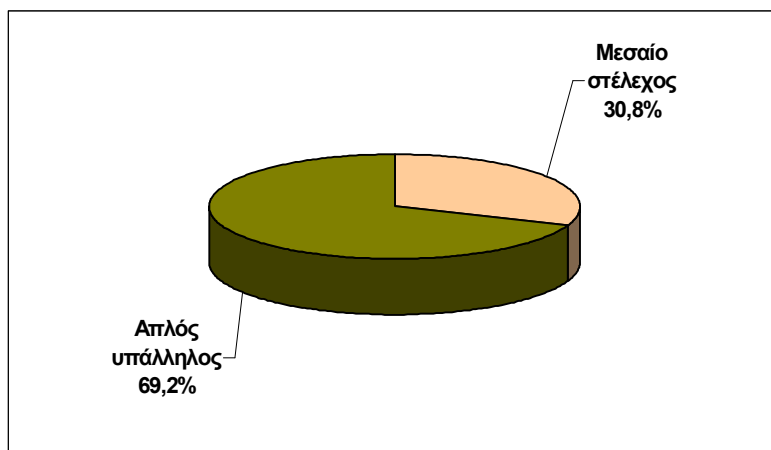
Το 46,6% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες έναντι του 53,4% που ήταν άντρες (Ερώτηση 24).

Ως προς την ηλικία, η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανήκει στην τρίτη ηλικιακή κατηγορία (41-50) και αποτελεί το 52%. Στην δεύτερη κατηγορία (31-40) αντιστοιχεί το 31,5%. Στην πρώτη κατηγορία (20-30) ανήκει το 10,3% των συμμετεχόντων ενώ στην κατηγορία (50-61) αντιστοιχεί το 6,2% (Ερώτηση 25).



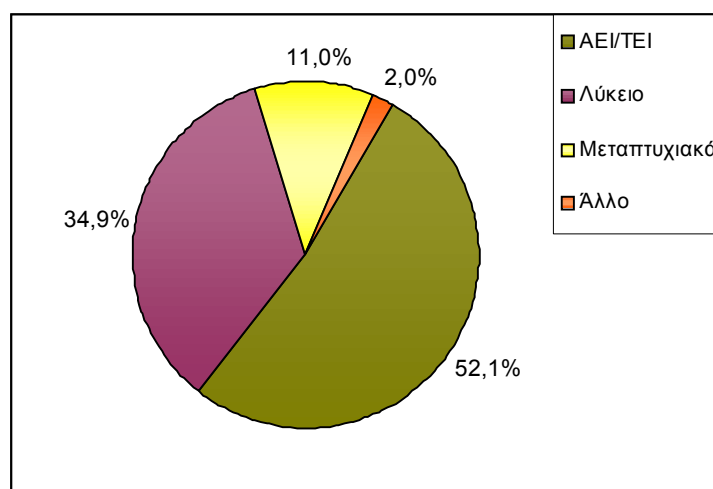
Διάγραμμα 10: Ηλικία συμμετεχόντων

Ως προς τη θέση των υπαλλήλων στη Διοικητική ιεραρχία, το 69,2% των συμμετεχόντων είναι απλοί υπάλληλοι ενώ το 30,8% αντιπροσωπεύει τα μεσαία στελέχη της Τράπεζας (Ερώτηση 28).



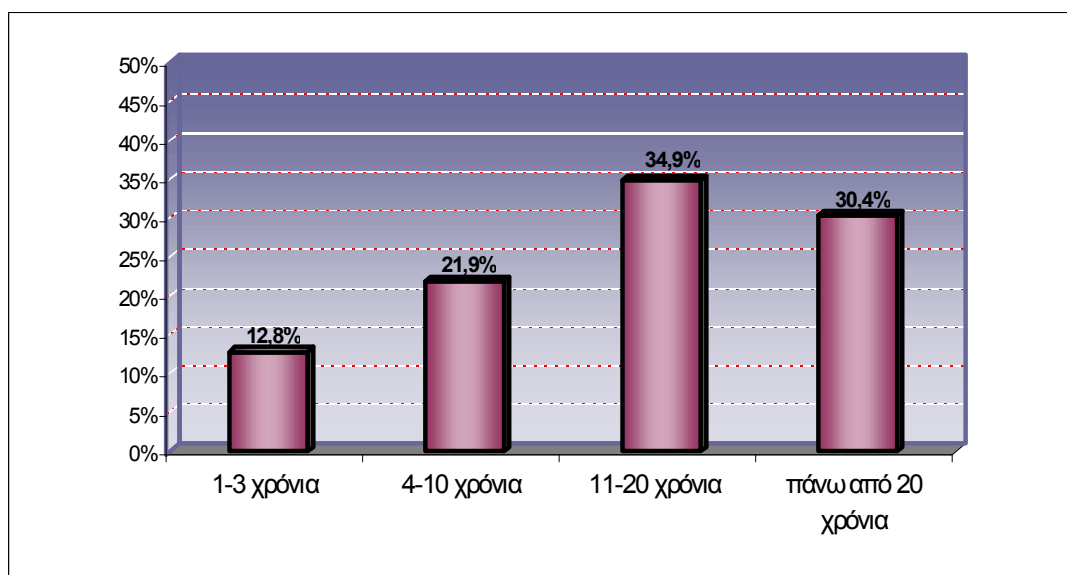
Διάγραμμα 11: Θέση εργασίας των συμμετεχόντων στην Τράπεζα

Ως προς το ανώτερο επίπεδο μόρφωσης (Ερώτηση 28) που έχουν ολοκληρώσει οι εργαζόμενοι στην **Τράπεζα Χ** το 52,1% έχει πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ, το 34,9% έχει ολοκληρώσει το Λύκειο, το 11% των συμμετεχόντων έχει αποκτήσει κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο και το 2% έχει απαντήσει κάτι άλλο.



Διάγραμμα 12: Επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων

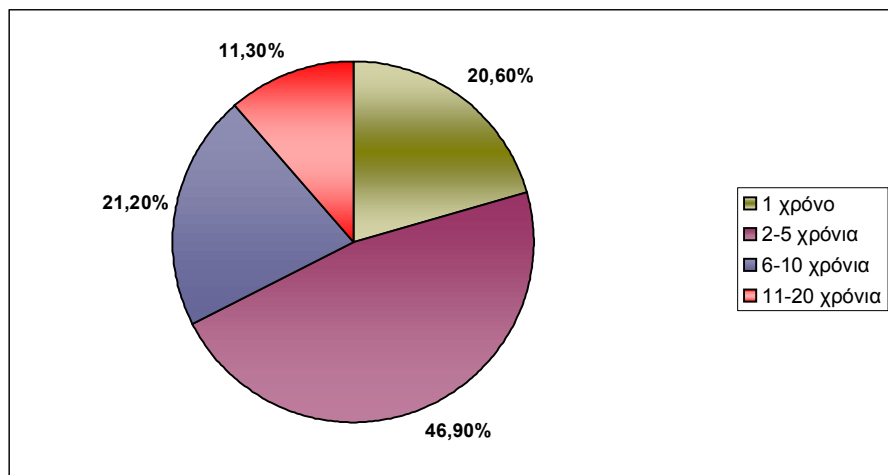
Ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας (Ερώτηση 27) του κάθε υπαλλήλου στην Τράπεζα η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκει στην τρίτη κατηγορία (11-20 χρόνια) και αποτελεί το 34,9% ενώ το 30,4% συγκεντρώνουν οι υπάλληλοι που ανήκουν στην τέταρτη κατηγορία (πάνω από 20 χρόνια). Στην δεύτερη κατηγορία (4-10 χρόνια) αντιστοιχεί το 21,9% και τέλος οι υπάλληλοι που εργάζονται στην Τράπεζα από 1 έως 3 χρόνια αντιπροσωπεύουν το 12,8% των συμμετεχόντων.



Διάγραμμα 13: Χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων

Στην τελευταία ερώτηση (Ερώτηση 29) αυτής της ενότητας εξετάζεται η κινητικότητα των εργαζομένων (μεταθέσεις, μετατάξεις, προαγωγές, κ.α.) και ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν το χρονικό διάστημα που βρίσκονται στην ίδια (τη σημερινή) θέση εργασίας τους. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανήκει στη δεύτερη κατηγορία (2-5 χρόνια) και αποτελεί το 46,9% ενώ το 20,6% συγκεντρώνουν οι υπάλληλοι που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία (1 χρόνο). Στην τρίτη κατηγορία (6-10 χρόνια) αντιστοιχεί το 21,2%

και τέλος οι υπάλληλοι που παραμένουν στην ίδια θέση εργασίας από 11 εως 20 χρόνια αντιπροσωπεύουν το 11,3% των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



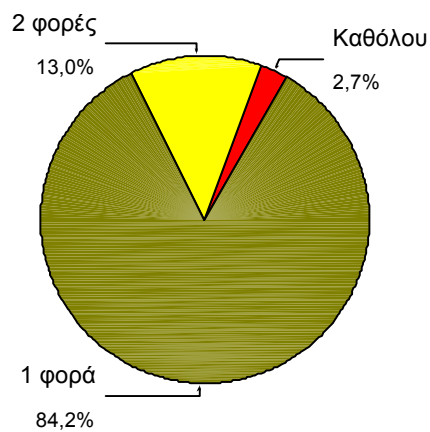
Διάγραμμα 14: Χρόνια που παραμένουν στην ίδια θέση

5.1.2 Συχνότητες και συσχετίσεις με βάση μονομεταβλητή και διμεταβλητή ανάλυση

Σ' αυτή την ενότητα παραθέτονται και αναλύονται οι κύριες μεταβλητές της εμπειρικής μελέτης και επιχειρείται η διεξαγωγή συμπερασμάτων που τεκμηριώνουν τους σκοπούς της έρευνας. Εκτός της περιγραφικής στατιστικής χρησιμοποιήθηκε και η διμεταβλητή ανάλυση, η οποία βοηθά τόσο στην ανάδειξη των αλληλοσυσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών όσο και στην καταγραφή των κυριότερων τάσεων. Ταυτόχρονα, παρατίθεται και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων διευκολύνοντας έτσι, κατά πολύ, την άντληση χρήσιμων

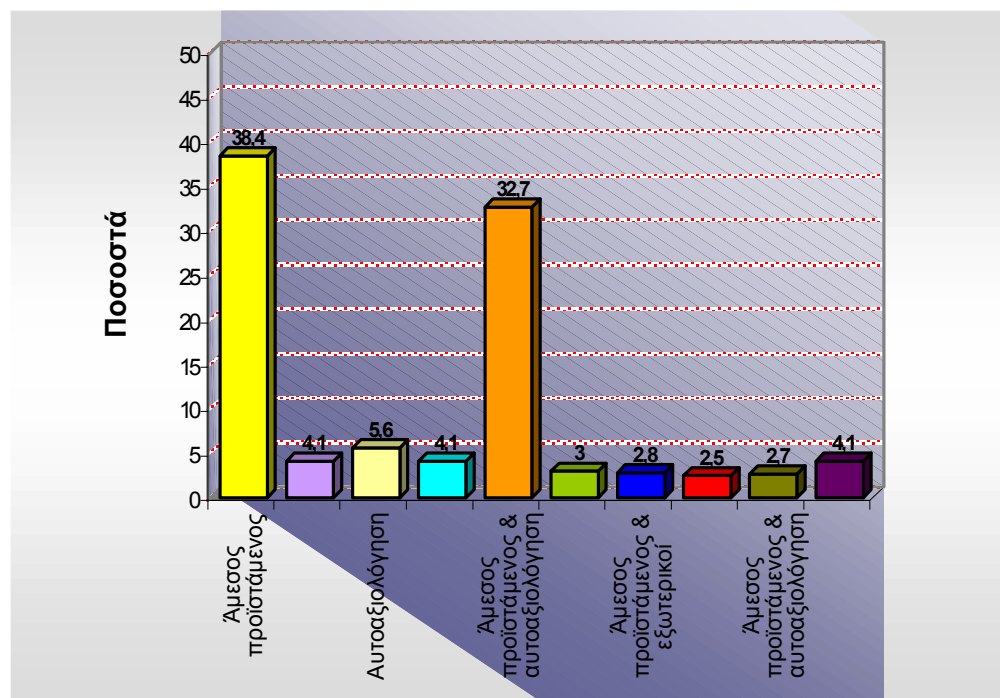
συμπερασμάτων για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι κυριότερες μεταβλητές που εξετάζονται σ' αυτό το υποκεφάλαιο σχετίζονται με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης και τις διαφορές έχει σε σχέση με το πώς προσδοκούν να γίνει. Οι συμμετέχοντες καλούνται να εκφράσουν τις αντιλήψεις τους και να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα που τους απευθύνθηκαν και έπειτα έγινε η απεικόνιση των απόψεων τους με την παράθεση διαγραμμάτων και όλων των σχετικών πινάκων.

Η πρώτη ερώτηση αυτής της ενότητας είχε ως σκοπό να διερευνήσει τις απόψεις απλών υπαλλήλων και μεσαίων στελεχών σχετικά με τη συχνότητα που πρέπει να διενεργείται η αξιολόγηση της απόδοσής τους (Ερώτηση 3). Τόσο οι απλοί υπάλληλοι κατά **83,2%** όσο και τα μεσαία στελέχη κατά **86,7%** θεωρούν ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται μία φορά το χρόνο καθώς την έχουν συνδέσει με τη στοχοθεσία της μονάδας τους (**Πίνακας I - Παράρτημα Γ**). Σ' όλες τις κατηγορίες των απαντήσεων δεν υπάρχει ουσιαστική διάσταση απόψεων και όλοι οι εργαζόμενοι συναινούν στο να διενεργείται η αξιολόγηση 1 φορά το χρόνο (84,2%). Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται δυο φορές το χρόνο (13%) ενώ υπάρχει μια μικρή μερίδα που υποστηρίζει ότι δεν θα πρέπει να διενεργείται καθόλου. Ενδεικτικό είναι το διάγραμμα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 15: Η προτεινόμενη συχνότητα διεξαγωγής της αξιολόγησης

Στο παρακάτω διάγραμμα δίνεται μια εικόνα των απόψεων των εργαζομένων για το ποιος ή ποιοι θα πρέπει να διεξάγουν την αξιολόγησή τους:



Διάγραμμα 16: Οι απόψεις των συμμετεχόντων για το ποιος πρέπει να διενεργεί την αξιολόγηση

Στον Πίνακα 8 εμφανίζονται τα ποσοστά όλων των κατηγοριών (με τη σειρά που εμφανίζονται στο διάγραμμα) με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και την επιλογή τους για το ποιος ή ποιοι πρέπει να διενεργούν την αξιολόγηση (Πίνακας II – Παράρτημα Γ):

Πίνακας 8: *Οι προτιμήσεις των συμμετεχόντων για το ποιος ή ποιοι πρέπει να διενεργούν την αξιολόγηση του προσωπικού*

| Υπεύθυνος Αξιολόγησης | Ποσοστό % |
|------------------------------|-----------|
| A) Άμεσος προϊστάμενος | 38,4% |
| B) Συνεργάτες και συνάδελφοι | 4,1% |
| Γ) Αυτοαξιολόγηση | 5,6% |
| Δ) Εξωτερικοί σύμβουλοι | 4,1% |
| E) Συνδυασμός A+Γ | 32,7% |
| ΣΤ) Συνδυασμός A+ Δ.Α.Π | 3% |
| Z) Συνδυασμός A+Δ | 2,8% |
| H) Συνδυασμός A+B | 2,5% |
| Θ) Συνδυασμός A+B+Γ | 2,7% |
| I) Συνδυασμός A+ΣΤ | 4,1% |

Όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο άμεσος προϊστάμενος είναι ή θεωρούν ότι πρέπει να είναι ο κύριος υπεύθυνος για την αξιολόγησή τους είτε μόνος του είτε με κάποιο συνδυασμό (το **87,2%** των συμμετεχόντων στις επιλογές του περιλαμβάνει τον άμεσο προϊστάμενο). Η δεύτερη πιο συχνή απάντηση ήταν ο συνδυασμός της αυτοαξιολόγησης και του άμεσου προϊσταμένου. Αξιοσημείωτο είναι ότι το **90,8%** των ερωτώμενων που απάντησαν ότι επιθυμούν την αυτοαξιολόγηση επέλεξαν ταυτόχρονα και τον άμεσο προϊστάμενο (Πίνακας III – Παράρτημα Γ). Επιπλέον, δεν παρατηρείται κάποια ουσιαστική απόκλιση για το ρόλο του άμεσου προϊσταμένου ανάμεσα στα μεσαία στελέχη και στους απλούς υπαλλήλους. Τέλος αξίζει να σημειωθεί,

ότι το ποσοστό αποδοχής του άμεσου προϊσταμένου – αξιολογητή μικραίνει όσο ανεβαίνουμε τις ηλικιακές κατηγορίες (**Πίνακας IV - Παράρτημα Γ**). Για παράδειγμα, οι νέοι εργαζόμενοι (20-40 ετών) αποδέχονται σχεδόν καθολικά τη χρησιμότητα του άμεσου προϊσταμένου (πάνω από 93% έχουν θετική κρίση για το ρόλο του) ενώ στις επόμενες ηλικιακές κατηγορίες το ποσοστό απόρριψης του τρόπου αυτού διεξαγωγής της αξιολόγησης διπλασιάζεται (σε ηλικίες από 41-50) και σε ηλικίες μεταξύ 51-60 ετών τριπλασιάζεται (22%). Ο πίνακας που ακολουθεί απεικονίζει το βαθμό αποδοχής του ρόλου του αξιολογητή για κάθε ηλικιακή κατηγορία.

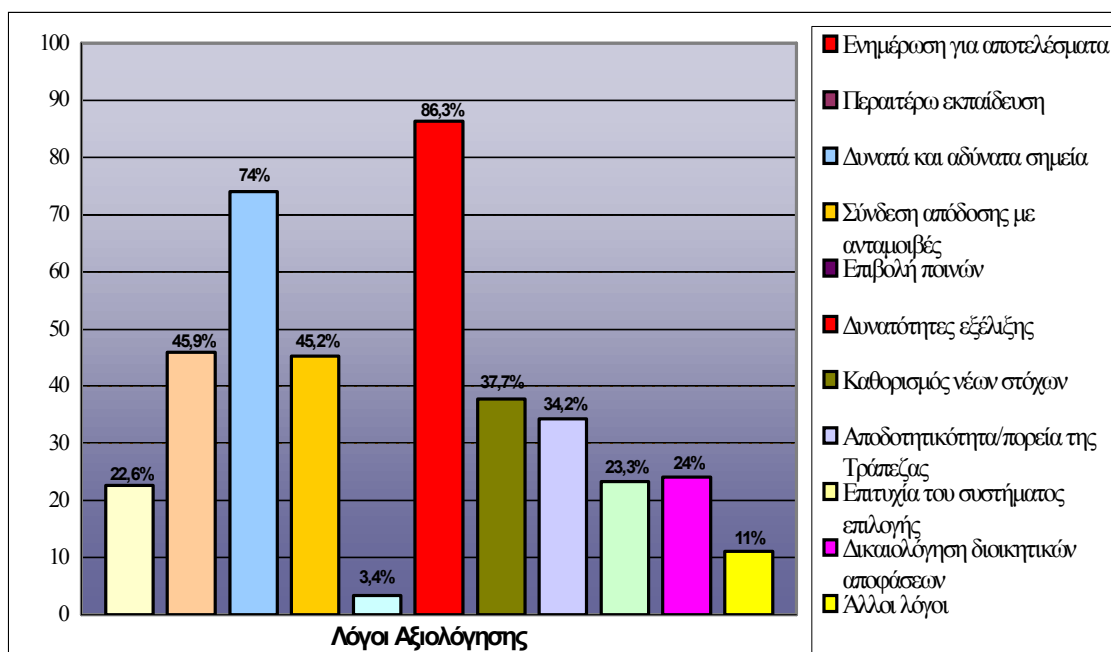
Πίνακας 9 *Ο βαθμός αποδοχής του αξιολογητή σε σχέση με την ηλικία των συμμετεχόντων*

| Ηλικία | Ποσοστό αποδοχής του ρόλου του αξιολογητή |
|---------------|--|
| 20-30 ετών | 6,7% |
| 31-40 ετών | 6,5% |
| 41-50 ετών | 15,8% |
| 51-60 ετών | 22,2% |

Οι αποκλίσεις αυτές εντοπίζονται κυρίως λόγω της διαφορετικής προσέγγισης μεταξύ αυτών που έχουν την ανάλογη εμπειρία και αυτών που χρειάζονται περισσότερη καθοδήγηση. Οι νέοι υπάλληλοι χρειάζονται περισσότερο τις συμβουλές των άμεσων προϊσταμένων τους και πολλές φορές ακολουθούν τις προτροπές των αξιολογητών είτε για να φανούν αρεστοί είτε γιατί δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να προτείνουν εναλλακτικές λύσεις. Αντίθετα, οι μεγαλύτεροι υπάλληλοι (κυρίως τα μεσαία στελέχη) αποδέχονται το ρόλο του άμεσου προϊσταμένου με πιο κριτική διάθεση. Οι προτάσεις και οι συμβουλές του αξιολογητή δεν γίνονται άκριτα αποδεκτές και πολλές φορές γίνονται αιτία αντιπαράθεσης. Η αρνητική προδιάθεση του κάθε ανθρώπου

προς την εξουσία και η γνώση της θέσης εργασίας που έχουν αποκτήσει οι μεγαλύτεροι υπάλληλοι από την εμπειρία τους είναι οι κυριότεροι λόγοι που δικαιολογούν αυτή την άποψη.

Με τις επόμενες δύο ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (Ερωτήσεις 1 και 2) επιχειρήθηκε να διερευνηθούν και να ταξινομηθούν κατά σειρά σημαντικότητας οι λόγοι και οι χρήσεις που επιβάλλουν την εφαρμογή της αξιολόγησης. Οι επιλογές των εργαζομένων απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 17: Οι απόψεις των συμμετεχόντων για τους λόγους αξιολόγησης της απόδοσής τους

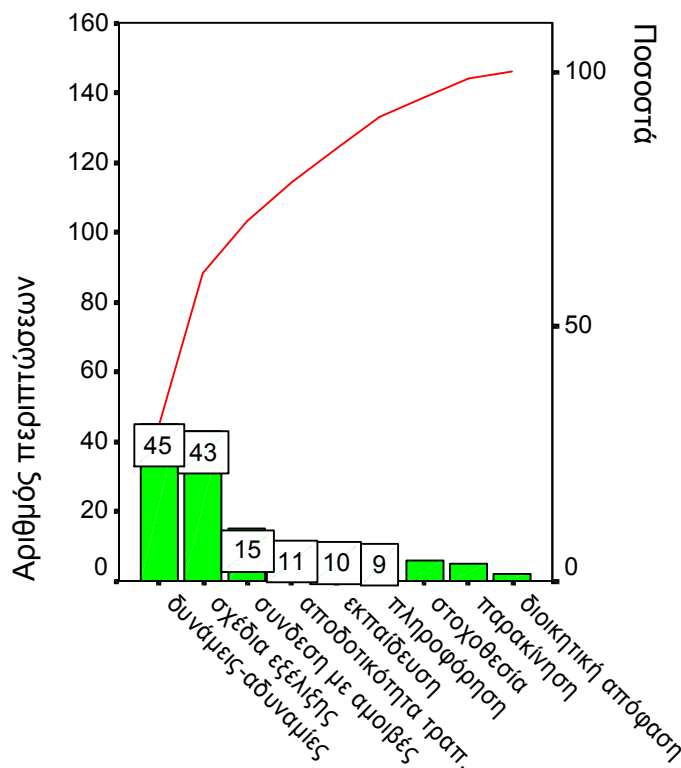
Οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα θεωρούν ως το σημαντικότερο λόγο για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης τον καθορισμό των δυνατοτήτων εξέλιξής τους (πληροφόρηση και οριοθέτηση δυνατοτήτων) με ποσοστό **86,3%**. Ως δεύτερο

λόγο κατατάσσουν τον καθορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της απόδοσής τους για την περαιτέρω βελτίωση τους με ποσοστό **74%**. Ακολουθεί ο προσδιορισμός των αναγκών εκπαίδευσης του κάθε υπαλλήλου με **45,9%**, η σύνδεση της απόδοσής τους με ανταμοιβές (αυξήσεις και πριμ) με **45,2%**, ο καθορισμός των στόχων της νέας περιόδου από τη συνέντευξη αξιολόγησης με **37,7%**, η πληροφόρηση και ο έλεγχος της αποδοτικότητας της Τράπεζας με **34,2%**, η δικαιολόγηση διοικητικών αποφάσεων όπως οι προαγωγές, οι μετατάξεις και οι απολύσεις με **24%**, έπεται η διαπίστωση της επιτυχίας του συστήματος επιλογής με **23,3%**, η ενημέρωση για τα αποτελέσματα της προηγούμενης περιόδου με **22,6%**, άλλοι λόγοι οι οποίοι επεξηγούνται ουσιαστικά από τη δυνατότητα η αξιολόγηση να αποτελέσει 'μοχλό' παρακίνησης των εργαζομένων και να υπάρχει μέτρο σύγκρισης της απόδοσης των εργαζομένων με ποσοστό **11%** και τέλος με ασήμαντο ποσοστό η επιβολή πειθαρχικών ποινών με **3,4%**. Τόσο οι απλοί υπάλληλοι όσο και τα μεσαία στελέχη συμφωνούν πως οι πρωτεύοντες σκοποί της αξιολόγησης της απόδοσής τους είναι οι δυνατότητες εξέλιξής τους και ο προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων της απόδοσής τους. Μάλιστα, τα μεσαία στελέχη εκφράζοντας πιο έντονα την ανάγκη να ανελιχθούν σε σχέση με τους απλούς υπαλλήλους στη Διοικητική ιεραρχία της Τράπεζας έχουν επιλέξει ως καθοριστικής σημασίας παράγοντα τον αντίστοιχο λόγο (**Πίνακας V – Παράρτημα Γ**). Οι διαφορές που διακρίνονται στους υπόλοιπους λόγους, όπως προκύπτει από την ανάλυση, εμφανίζονται με πιο έντονα γράμματα στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 10: Προτιμήσεις υπαλλήλων και στελεχών για τις χρήσεις της αξιολόγησης

| Λόγοι αξιολόγησης | Ποσοστό% | |
|--|-----------------|----------------|
| | Απλοί Υπάλληλοι | Μεσαία στελέχη |
| Ενημέρωση για αποτελέσματα προηγούμενης περιόδου | 22,8% | 22,4% |
| Περαιτέρω εκπαίδευση | 49,5% | 37,8% |
| Δυνατά-αδύνατα σημεία | 73,3% | 75,6% |
| Σύνδεση με ανταμοιβές | 44,6% | 46,7% |
| Επιβολή ποινών | 3% | 4,4% |
| Δυνατότητες εξέλιξης | 84,2% | 91,1% |
| Καθορισμός νέων στόχων | 40,6% | 31,9% |
| Πορεία της Τράπεζας | 39,6% | 22,2% |
| Επιτυχία του συστήματος επιλογής | 25,7% | 17,8% |
| Δικαιολόγηση διοικητικών αποφάσεων | 20,8% | 31,1 |
| Άλλος λόγος | 9,9% | 13,3 |

Διαγραμματικά, χρησιμοποιείται Pareto ανάλυση, οι λόγοι που εκφράζουν ως 80% και πλέον την προτίμηση των αξιολογουμένων εμφανίζονται ως εξής:



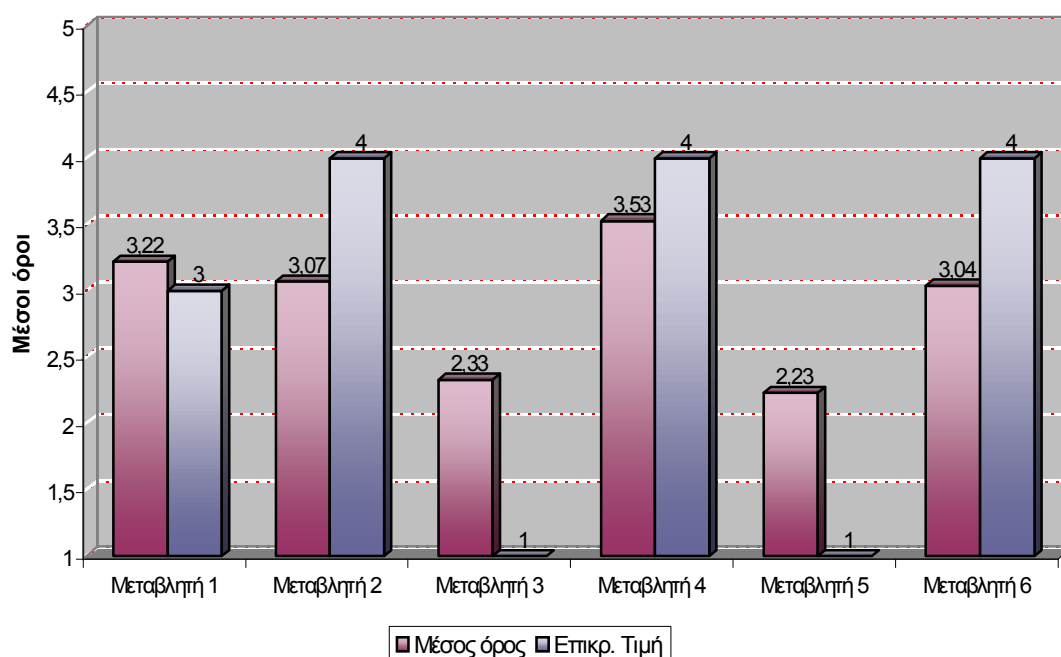
Διάγραμμα 18: Οι κυριότεροι λόγοι για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης

Όπως προκύπτει από το παραπάνω διάγραμμα οι πρώτοι δύο παράγοντες δηλαδή ο προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων της απόδοσης και ο καθορισμός των δυνατοτήτων εξέλιξης αντιπροσωπεύουν το 70% των επιλογών των συμμετεχόντων ως προς τις κυριότερες χρήσεις. Όσο προσθέτονται και οι επόμενοι παράγοντες τόσο μεγαλώνει το ποσοστό επεξήγησης. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι οι πρώτοι έξι παράγοντες είναι οι περισσότερο σημαντικοί (με ποσοστό 91%) για να δώσουν αξιόπιστη απάντηση σ' αυτό το ερώτημα. Για τους παράγοντες που δεν εμφανίζονται τιμές τους θεωρούμε ελάχιστα σημαντικούς για να αποτελέσουν αιτία για να διεξαχθεί η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.

Στην επόμενη ερώτηση ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να κρίνουν το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης στην Τράπεζα ανάλογα με το βαθμό αποτελεσματικότητας του με βάση κάποιους σημαντικούς παράγοντες όπως: εάν το σύστημα παρέχει την κατάλληλη πληροφόρηση στους αξιολογούμενους για τα δυνατά-αδύνατα σημεία της απόδοσής τους (**Μεταβλητή 1**), εάν χρειάζονται οι εργαζόμενοι περαιτέρω εκπαίδευση (**Μεταβλητή 2**), εάν μπορεί να συνδέσει την αμοιβή με την απόδοση (**Μεταβλητή 3**), εάν μπορεί να προσδιορίσει τις δυνατότητες εξέλιξης του κάθε υπαλλήλου (**Μεταβλητή 4**), εάν είναι αποτελεσματικό στην επιβολή πειθαρχικών ποινών (**Μεταβλητή 5**) και τέλος εάν είναι αποτελεσματικό στην οριοθέτηση των νέων στόχων του κάθε εργαζομένου για τη νέα αξιολογητική περίοδο (**Μεταβλητή 6**).

Κάθε παράγοντας βαθμολογείται με βάση μια κλίμακα (1-5) που αφορά το βαθμό αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης και το πόσο χρήσιμο είναι με βάση αυτούς τους παράγοντες. Παρακάτω, υπολογίστηκαν ο μέσος

όρος και η επικρατούσα τιμή για κάθε παράγοντα και έπειτα απεικονίστηκαν διαγραμματικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης. Όσο ο μέσος όρος τείνει στο 5, ο παράγοντάς μας τείνει να είναι πολύ σημαντικός. Όσο ο μέσος όρος τείνει στο 1, ο παράγοντάς προς εξέταση τείνει να μην είναι σημαντικός. Με την επικρατούσα τιμή εντοπίστηκε η πλέον συχνότερη απάντηση και χρησιμοποιήθηκε για να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα του μέσου όρου σε πιθανό μεγάλο εύρος απαντήσεων από τους συμμετέχοντες (Πίνακας VI – Παράρτημα Γ). Ενδεικτικό είναι το διάγραμμα που ακολουθεί:



| | |
|-------------|---|
| Μεταβλητή 1 | Πληροφόρηση για τα δυνατά-αδύνατα σημεία της απόδοσης των εργαζομένων |
| Μεταβλητή 2 | Ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση |
| Μεταβλητή 3 | Σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων |
| Μεταβλητή 4 | Προσδιορισμός των δυνατοτήτων εξέλιξης του κάθε εργαζομένου |
| Μεταβλητή 5 | Επιβολή πειθαρχικών ποινών |
| Μεταβλητή 6 | Οριοθέτηση των στόχων της νέας περιόδου |

Διάγραμμα 19: Μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εφαρμοζόμενου συστήματος

Τόσο τα μεσαία στελέχη όσο και οι απλοί υπάλληλοι έχουν 'δώσει' τις ίδιες τιμές για όλες τις συγκεκριμένες μεταβλητές. Αυτό όμως που διαφέρει είναι ο

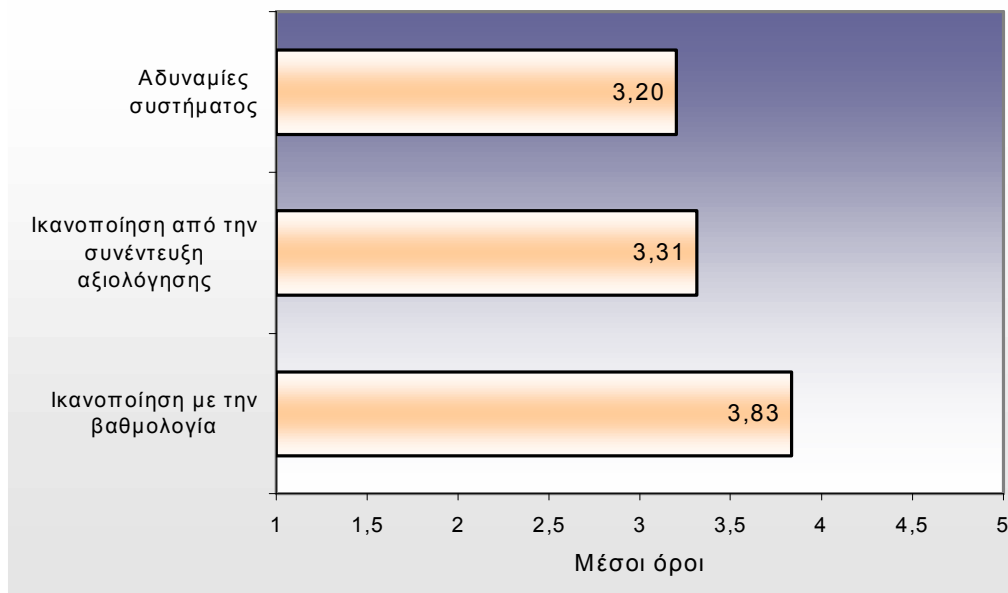
βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας του κάθε εργαζόμενου (**Πίνακας VII – Παράρτημα Γ**).

Σχετικά με το εάν το σύστημα παρέχει την κατάλληλη πληροφόρηση στους αξιολογούμενους για τα δυνατά-αδύνατα σημεία της απόδοσής τους (**Μεταβλητή 1**) ο μέσος όρος αυτής της τιμής είναι **3,22** εκφράζοντας μια οριακή θετική κρίση και η επικρατούσα τιμή είναι η επιλογή 'ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ' (δηλαδή η 3). Αξίζει να σημειωθεί ότι γι' αυτή τη μεταβλητή εκφράζονται περισσότερες θετικές παρά αρνητικές κρίσεις από τα μεσαία στελέχη (44,4% θετικές έναντι 24,5% αρνητικών). Σχετικά με το εάν χρειάζονται οι εργαζόμενοι περαιτέρω εκπαίδευση (**Μεταβλητή 2**) φαίνεται από το μέσο όρο και από την επικρατούσα τιμή να υπάρχει μια διαφορά η οποία αποδείχθηκε χρήσιμη για να εντοπιστεί ότι και εδώ ο αριθμός των θετικών προτιμήσεων των μεσαίων στελεχών ξεπερνά κατά πολύ τις αρνητικές κρίσεις γι' αυτή τη λειτουργία. Και σ' αυτή την περίπτωση, όπως και παραπάνω οι λιγότερες θετικές απαντήσεις των απλών στελεχών είναι αυτές που ρίχνουν το μέσο όρο. Σχετικά με το εάν μπορεί το εφαρμοζόμενο σύστημα να συνδέσει την αμοιβή με την απόδοση (**Μεταβλητή 3**) οι αρνητικές απαντήσεις όλων των εργαζομένων αντικατοπτρίζονται στο χαμηλό μέσο όρο και τη χαμηλότερη επικρατούσα τιμή (80 εργαζόμενοι θεωρούν ότι το εφαρμοζόμενο σύστημα δεν υποστηρίζει τη λειτουργία αυτή. Τα αντίθετα αποτελέσματα βρέθηκαν σχετικά με το εάν μπορεί το σύστημα να προσδιορίσει τις δυνατότητες εξέλιξης του κάθε υπαλλήλου (**Μεταβλητή 4**). Ο μέσος όρος και η επικρατούσα τιμή αυτής της μεταβλητής μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι το εφαρμοζόμενο σύστημα είναι αποτελεσματικό και υποστηρίζει τη λειτουργία αυτή. Οι πολύ θετικές κρίσεις των μεσαίων στελεχών (75,6%) για αυτή τη μεταβλητή αλλά και οι απαντήσεις των

απλών υπαλλήλων (57,4%) που υποστηρίζουν ότι το σύστημα βοηθά κατά πολύ για να προσδιοριστούν οι προοπτικές εξέλιξης του κάθε υπαλλήλου πιστοποιούν την επιτυχία του εφαρμοζόμενου συστήματος σε σχέση μ' αυτό τον παράγοντα. Εντελώς στο αντίθετο άκρο είναι οι απαντήσεις σχετικά με το εάν το σύστημα αξιολόγησης είναι αποτελεσματικό στην επιβολή πειθαρχικών ποινών **(Μεταβλητή 5)**. Οι απόψεις όλων των εργαζομένων συγκλίνουν στο να θεωρηθεί ότι αυτή η λειτουργία δεν επιτυγχάνεται από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Οι προτιμήσεις των εργαζομένων μπορούν να δικαιολογηθούν και από το γεγονός ότι δεν θεωρούν τη λειτουργία αυτή ιδιαίτερως σημαντική (Ερώτηση 1) για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης. Τέλος, σχετικά με το εάν το σύστημα είναι αποτελεσματικό στην οριοθέτηση των νέων στόχων του κάθε εργαζομένου για τη νέα αξιολογητική περίοδο **(Μεταβλητή 6)**, οι περισσότερες απαντήσεις όλων των εργαζομένων συγκλίνουν σε μια ελαφρώς θετική άποψη για τη εν λόγω λειτουργία (το 45% των συμμετεχόντων εκφράζεται θετικά έναντι του 28% που έχει αρνητική άποψη για την αποτελεσματικότητα αυτής της λειτουργίας).

Στην τελευταία ενότητα των ερωτήσεων, που βασίστηκαν στη βιβλιογραφία του 2^{ου} κεφαλαίου, επιχειρείται να διερευνηθούν οι παράγοντες εκείνοι που αποτελούν πηγή θετική ή αρνητικής αντίδρασης των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, γίνεται μια προσπάθεια εντοπισμού των πιθανών πηγών δυσαρέσκειας ή ικανοποίησης των εργαζομένων ως προς το σύστημα αξιολόγησης αλλά και πώς μπορούν να εξηγηθούν οι στάσεις των συμμετεχόντων. Οι παράγοντες που εξετάζονται με αυτό το σύνολο των ερωτήσεων αφορούν το **αίσθημα ικανοποίησης** των εργαζομένων από το σύστημα αξιολόγησης και επιμέρους τμήματά του όπως η συνέντευξη αξιολόγησης, το **αίσθημα δικαιοσύνης και**

αντικειμενικότητας του συστήματος εξετάζοντας παράλληλα και τη συμπεριφορά του ίδιου του αξιολογητή, η **χρησιμότητα** του συστήματος όπως την αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, η **επικοινωνία των στόχων** της Διοίκησης προς τα υπόλοιπες βαθμίδες διοικητικής ιεραρχίας και τέλος ο βαθμός συμμετοχής του εργαζομένου στο σύστημα αξιολόγησης και σε επιμέρους τμήματά του όπως η συνέντευξη αξιολόγησης. Απαραίτητο εργαλείο στην ανάλυση και ερμηνεία των παραπάνω παραγόντων διαδραμάτισε η χρήση της διμεταβλητής ανάλυσης (**Πίνακας VIII – Παράρτημα Γ**). Ενδεικτικά παραθέτονται για κάθε μεταβλητή τα παρακάτω διαγράμματα στα οποία ο βαθμός 1 δηλώνει την απόλυτη διαφωνία και ο βαθμός 5 την απόλυτη συμφωνία με τις αντίστοιχες προτάσεις.



Διάγραμμα 20: *Μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από το σύστημα αξιολόγησης*

Από το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι από τη βαθμολογία που έλαβαν κατά την τελευταία

αξιολόγησης της απόδοσής τους (ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,83 και η πιο συχνά επιλεγόμενη τιμή η 4), θεωρούν επίσης ότι και η συνέντευξη αξιολόγησης τους παρείχε κάποια πληροφόρηση αν και θα επιθυμούσαν να είναι πληρέστερη και τέλος υπογραμμίζουν ότι υπάρχουν περιθώρια να βελτιωθεί το εφαρμοζόμενο σύστημα καθώς βρίσκουν κάποιες αδυναμίες που μπορούν να εξαλειφθούν. Από την άλλη, θεωρούν ότι το υπάρχον σύστημα έχει μέτρια επίδοση (μέσος όρος 3,2 και επικρατούσα τιμή 3) αλλά πρέπει να αποτελέσει τη βάση για την εισαγωγή ενός πιο σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης. Την άποψη αυτή την ασπάζονται περισσότερο οι απλοί υπάλληλοι παρά τα μεσαία στελέχη . Οι διαφορετικές αντιλήψεις μεταξύ των απλών υπαλλήλων και των μεσαίων στελεχών συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 11: Οι απόψεις των απλών υπαλλήλων και των μεσαίων στελεχών για την μέτρηση της ικανοποίησης του συστήματος

| Παράγοντες ικανοποίησης | | | | |
|---|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| | Απλός υπάλληλος | | Μεσαίο στέλεχος | |
| | Θετική άποψη% | Αρνητική άποψη % | Θετική άποψη % | Αρνητική άποψη % |
| Ικανοποίηση από τη βαθμολογία μου (M 7). | 62,4% | 18,8% | 88,9% | 0% |
| Ικανοποίηση από την πληροφόρηση κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης (M 8). | 53,5% | 23,8% | 44,4% | 22,2% |
| Σοβαρές αδυναμίες του συστήματος (M 11). | 43,5% | 24,7% | 37,7% | 37,8% |

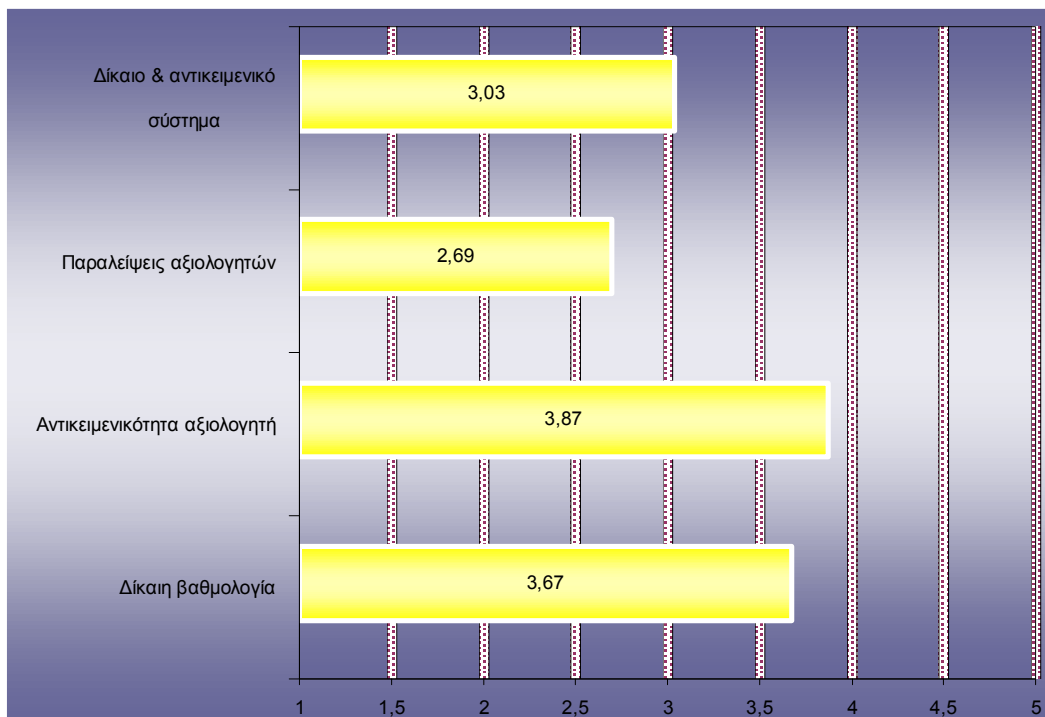
* Οι τιμές που λείπουν (από όλους τους πίνακες αυτής της ενότητας) για να ολοκληρωθεί το 100% των απαντήσεων αντιστοιχούν στους συμμετέχοντες που επέλεξαν τη στάση της ουδετερότητας.

** M: Μεταβλητή

Εντύπωση προκαλεί η θετική στάση των μεσαίων στελεχών ως προς τη βαθμολογία που έλαβαν κατά την τελευταία αξιολόγησή τους αλλά και η μη έκφραση αρνητικών απόψεων (**0%**) γι' αυτόν τον παράγοντα.

Επίσης αξίζει να σημειωθεί, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικών απόψεων που συγκεντρώνει το υφιστάμενο σύστημα προέρχεται από τους απλούς υπαλλήλους (43,5%) ενώ και ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των μεσαίων στελεχών, παρά την ικανοποίησή του για τη βαθμολογία που έλαβε στην τελευταία αξιολόγηση, συμφωνεί ότι το σύστημα αξιολόγησης της Τράπεζας έχει σοβαρές αδυναμίες.

Ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας που εξετάστηκε ήταν ο βαθμός αντικειμενικότητας και το αίσθημα της δικαιοσύνης του συστήματος αξιολόγησης και όλων των εμπλεκόμενων σ' αυτό, καθώς και η ακρίβεια στη μέτρηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου. Ενδεικτικό είναι το παρακάτω διάγραμμα, όπου εμφανίζονται οι τιμές που έλαβαν οι μεταβλητές (μέσος όρος) κατόπιν της σχετικής ανάλυσης.



Διάγραμμα 21: Μέτρηση της αντικειμενικότητας και του βαθμού δικαιοσύνης κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

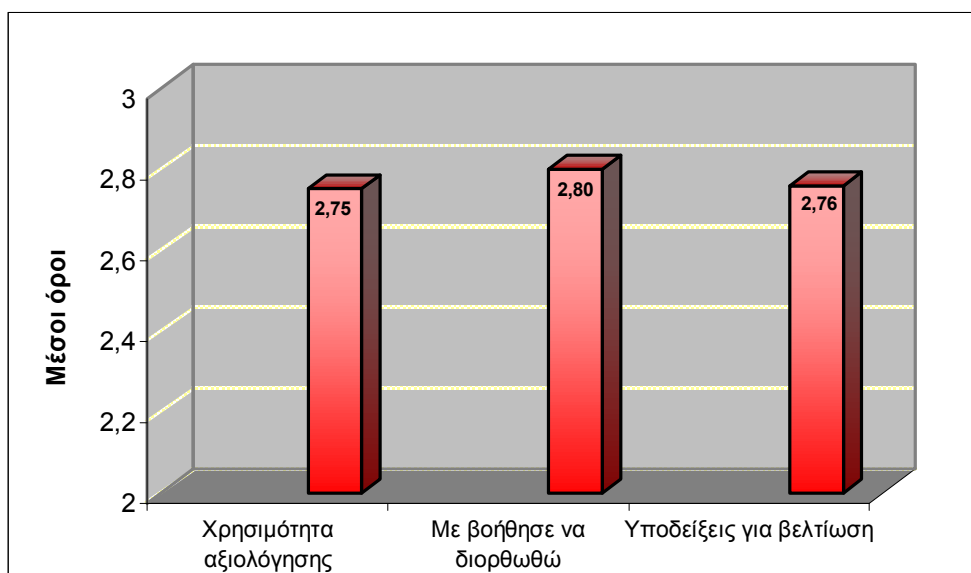
Όλοι οι εργαζόμενοι, άλλοι σε μικρότερο και άλλοι σε μεγαλύτερο βαθμό συμφωνούν ότι η εικόνα του συστήματος αξιολόγησης ως προς αυτούς τους παράγοντες είναι ικανοποιητική. Οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η τελευταία βαθμολογία που έλαβαν κατά την αξιολόγησή τους αποτυπώνει μια δίκαιη και ακριβή εικόνα της απόδοσής τους (αυτός είναι και ένας λόγος που εμφανίστηκε παραπάνω τόσο μεγάλη ικανοποίηση για τη βαθμολογία τους), επιπλέον θεωρούν ότι ο αξιολογητής τους έκρινε αντικειμενικά και δίκαια (μέσος όρος 3,87 και επικρατούσα τιμή 4), αντιλαμβάνονται ότι οι αξιολογητές δεν υπέπεσαν σε σκόπιμες ή μη παραλείψεις κάποιων κρίσιμων στοιχείων της απόδοσής τους, δηλαδή με άλλα λόγια υπήρξε ακρίβεια στη μέτρηση της απόδοσής τους (μέσος όρος 2,69 και επικρατούσα τιμή 2) και τέλος υπογραμμίζουν ότι το σύστημα αξιολόγησης αντιμετωπίζει κάποια σωρευτικά προβλήματα από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς εστιάζοντας κυρίως τις αρνητικές τους στάσεις σε προβλήματα σχεδιασμού. Και σ' αυτόν τον παράγοντα εντοπίζονται κάποιες διαφορές ανάμεσα στις αντιδράσεις των απλών υπαλλήλων και των μεσαίων στελεχών. Ενδεικτικός είναι ο παρακάτω πίνακας:

Πίνακας 12: Οι απόψεις των απλών υπαλλήλων και των μεσαίων στελεχών για το βαθμό δικαιοσύνης και αντικειμενικότητας του συστήματος

| Παράγοντες δικαιοσύνης | | | | |
|---|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| | Απλός υπάλληλος | | Μεσαίο στέλεχος | |
| | Θετική άποψη% | Αρνητική άποψη % | Θετική άποψη % | Αρνητική άποψη % |
| Η αξιολόγηση μου είναι ακριβής και δίκαιη (M 9). | 65,5% | 19,8% | 77,8% | 0% |
| Ο αξιολογητής μου με έκρινε αντικειμενικά (M 10). | 62,4% | 19,8% | 91,1 | 0% |
| Ο αξιολογητής δεν βαθμολόγησε κρίσιμα στοιχεία της απόδοσής (M12) | 31,7% | 46,5% | 17,8% | 62,2% |
| Το σύστημα είναι δίκαιο και αντικειμενικό (M 13). | 32,6% | 36,7% | 51,1% | 13,3% |

Εντύπωση προκαλούν οι θετικές στάσεις των μεσαίων στελεχών (Μεταβλητές 9 και 10) για την αντικειμενικότητα του κριτή αλλά και το αίσθημα δικαίου που τους άφησε η τελευταία αξιολόγησή τους. Τέλος, αξίζει να επισημανθεί η σχετικά υψηλή κριτική που διατυπώνουν οι απλοί υπάλληλοι για την δικαιοσύνη και την αντικειμενικότητα του όλου συστήματος (Μεταβλητή 13).

Ο επόμενος παράγοντας που εξετάστηκε ήταν η χρησιμότητα της αξιολόγησης της απόδοσής των εργαζομένων όπως την αντιλαμβάνονται οι ίδιοι. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήματα όπως εάν έγιναν πιο αποτελεσματικοί μετά τη διεξαγωγή της αξιολόγησης, εάν ο αξιολογητής τους υπόδειξε στη συνέντευξη αξιολόγηση πώς να ενεργήσουν για να βελτιώσουν την απόδοσή τους και εάν κατάφερε το σύστημα αξιολόγησης της Τράπεζας να εντοπίσει τα λάθη του κάθε εργαζόμενου κατά την προηγούμενη αξιολογητική περίοδο έτσι ώστε να μην επαναληφθούν στο μέλλον. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει με τους μέσους όρους για τις εν' λόγω μεταβλητές.



Διάγραμμα 22: Μέτρηση της χρησιμότητας της αξιολόγησης όπως την αντιλαμβάνονται οι αξιολογούμενοι

Όπως μπορεί να συμπεράνει κανείς από την εμφάνιση των μέσων όρων το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης συγκεντρώνει χαμηλές επιδόσεις και στις τρεις μεταβλητές που αναφέρθηκαν πιο πάνω. Εντούτοις, υπάρχουν κάποιες διαφορές στις απόψεις των εργαζομένων περισσότερο στην ένταση με την οποία εκφράζονται παρά στη διαφορετική προσέγγιση του όλου θέματος. Ενδεικτικός είναι ο παρακάτω πίνακας όπου μπορούν εύκολά να εντοπιστούν οι διαφορές αυτές.

Πίνακας 13: *Οι απόψεις των απλών υπαλλήλων και των μεσαίων στελεχών για τη χρησιμότητα που προσφέρει η αξιολόγηση*

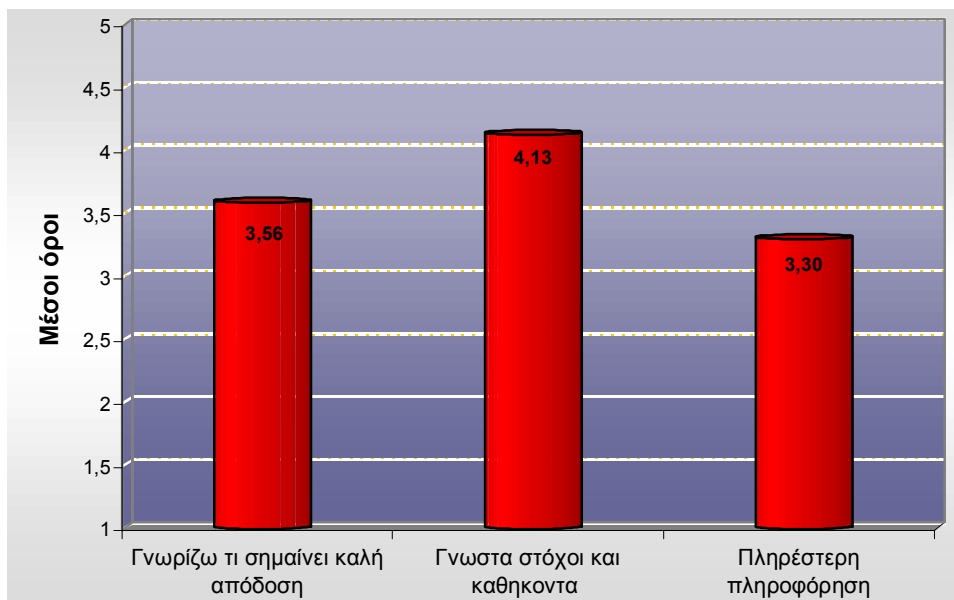
| Παράγοντες χρησιμότητας | | | | |
|---|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| | Απλός υπάλληλος | | Μεσαίο στέλεχος | |
| | Θετική άποψη % | Αρνητική άποψη % | Θετική άποψη % | Αρνητική άποψη % |
| Αποτελεσματικότερος εργαζόμενος μετά την αξιολόγηση (M 14) | 30,7% | 53,4% | 40% | 35,5% |
| Εξάλειψη λαθών και αδυναμιών (M19) | 30,7 | 49,5 | 44,4 | 28,9% |
| Βελτίωση λόγω προτάσεων του αξιολογητή (M 20) | 30,7% | 51,4% | 46,6% | 35,5% |

* M: Μεταβλητή

Από όλες τις μεταβλητές κοινή διαπίστωση είναι ότι το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης θεωρείται πιο χρήσιμο από τα μεσαία στελέχη. Οι απλοί υπάλληλοι υπογραμμίζουν ότι το εν λόγω σύστημα αξιολόγησης δεν τους βοήθησε αρκετά έτσι ώστε να γίνουν πιο αποδοτικοί στην εκτέλεση των καθηκόντων τους ούτε τους υπόδειξε κανείς τον τρόπο για να πορευτούν στο μέλλον διορθώνοντας τις όποιες αδυναμίες είχε εντοπίσει το σύστημα αξιολόγησης. Τα μεσαία στελέχη υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση τους βοήθησε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στη θέση εργασίας τους ενώ οι μισοί και πλέον απλοί υπάλληλοι θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν τους προσέφερε

καμία χρησιμότητα, δηλαδή δεν τους βοήθησε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί, δεν ήταν ικανό να εντοπίσει τις αδυναμίες τους και δεν συνέβαλε στην ανεύρεση των κατάλληλων λύσεων και στην υποβολή προτάσεων για τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Ο επόμενος και εξίσου σημαντικός παράγοντας που διερευνήθηκε ήταν η ικανότητα της Διοίκησης να επικοινωνεί τους στόχους της Τράπεζας για τη νέα περίοδο και η κατάλληλη πληροφόρηση των εργαζομένων για τα πρότυπα απόδοσης, τα κριτήρια αξιολόγησης και ανάθεση των νέων αρμοδιοτήτων. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται οι μεταβλητές που εξετάστηκαν και οι μέσοι όροι που έλαβαν.



Διάγραμμα 23: *Μέτρηση της ικανότητας της Διοίκησης να επικοινωνεί με τους υπαλλήλους*

Από την εμφάνιση των μέσων όρων το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης συγκεντρώνει υψηλές επιδόσεις και στις τρεις μεταβλητές που αναφέρθηκαν πιο πάνω. Εντούτοις, υπάρχουν κάποιες (όχι πολύ ουσιαστικές) διαφορές στις

απόψεις των εργαζομένων περισσότερο στην ένταση με την οποία εκφράζονται παρά στη διαφορετική προσέγγιση του όλου θέματος. Ενδεικτικός είναι ο παρακάτω πίνακας όπου μπορούν εύκολά να εντοπιστούν οι διαφορές αυτές.

Πίνακας 14: *Οι απόψεις των απλών υπαλλήλων και των μεσαίων στελεχών για την ικανότητα επικοινωνίας της Διοίκησης*

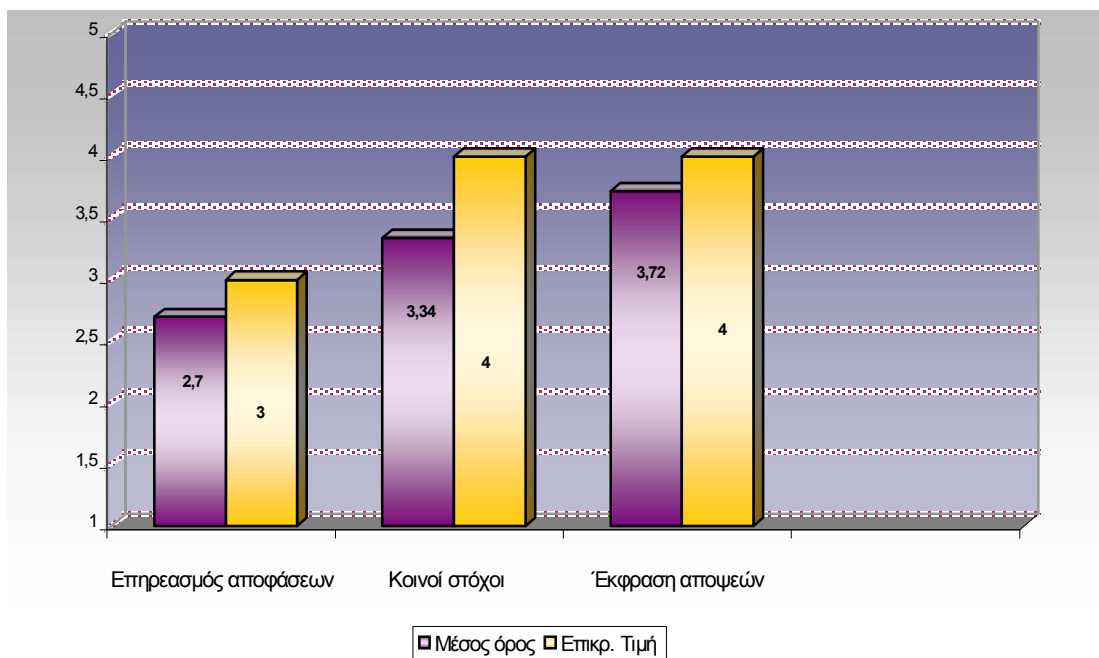
| Παράγοντες επικοινωνίας στόχων και καθηκόντων | | | | |
|--|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| | Απλός υπάλληλος | | Μεσαίο στέλεχος | |
| | Θετική άποψη % | Αρνητική άποψη % | Θετική άποψη % | Αρνητική άποψη % |
| Συμφωνίας για το τι σημαίνει καλή απόδοση (M 15) | 57,4% | 25,7% | 82,2% | 6,6% |
| Εκ' των προτέρων γνωστά τα καθήκοντα και οι στόχοι (M16) | 73,3% | 13,8% | 82,2% | 2,2% |
| Περισσότερη πληροφόρηση από τη Διοίκηση (M 17) | 51,5% | 28,7% | 44,4% | 22,2% |

* M: Μεταβλητή

Οι απλοί υπάλληλοι δεν ασπάζονται τις απόψεις των μεσαίων στελεχών, τουλάχιστον στον ίδιο βαθμό, σχετικά με το εάν τους έχει πλήρως ξεκαθαριστεί από τη Διοίκηση τι σημαίνει καλή απόδοση ή ποια απόδοση δεν είναι αποδεκτή και χρίζει μεγαλύτερης προσοχής, ενώ θεωρούν ότι το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης τους ενημερώνει έγκαιρα και αποτελεσματικά για τα νέα τους καθήκοντα και τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν τη νέα αξιολογητική περίοδο (μέσος όρος 4,13 και επικρατούσα τιμή 5). Όλοι οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι το επίπεδο πληροφόρησης που τους παρέχεται θα μπορούσε να ήταν και υψηλότερο.

Τέλος, εξετάστηκε ένας σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης, ο βαθμός της ενεργής συμμετοχής των αξιολογούμενων στη διαδικασία. Οι μεταβλητές που

διερευνήθηκαν ήταν η δυνατότητα που έχουν οι αξιολογούμενοι να επηρεάσουν τις αποφάσεις του αξιολογητή πριν τους βαθμολογήσει (π.χ. να προσπαθήσουν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης να τον πείσουν με επιχειρήματα ή με άλλο τρόπο ότι έχει κάνει κάποιο σφάλμα εκτίμησης της απόδοσής τους, ο από κοινού καθορισμός των στόχων της νέας περιόδου (ενεργή συμμετοχή) και τέλος η δυνατότητα οι αξιολογούμενοι να εκφραστούν είτε αρνητικά είτε θετικά για τη βαθμολογία, τους στόχους και όποιο άλλο θέμα τους αφορά. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται οι μεταβλητές που εξετάστηκαν και οι μέσοι όροι που έλαβαν.



Διάγραμμα 24: Μέτρηση του βαθμού συμμετοχής των αξιολογούμενων

Όπως μπορεί να συμπεράνει κανείς από την εμφάνιση των μέσων όρων και της επικρατούσας τιμής, το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης συγκεντρώνει μέτριες προς ικανοποιητικές επιδόσεις αναφορικά με τον από κοινού καθορισμό των νέων στόχων του κάθε υπαλλήλου και ως προς τη δυνατότητα που δίνεται

στον αξιολογούμενο να εκφράσει τις απόψεις του για την αξιολόγηση της απόδοσής του στον άμεσο προϊστάμενο. Η μεταβλητή που αναφέρεται στον επηρεασμό των αποφάσεων του αξιολογητή από τον εργαζόμενο συγκεντρώνει χαμηλή επίδοση στις προτιμήσεις των συμμετεχόντων . Εντούτοις, υπάρχουν κάποιες διαστάσεις στις απόψεις των εργαζομένων περισσότερο στην ένταση με την οποία εκφράζονται παρά στη διαφορετική προσέγγιση του όλου θέματος. Ενδεικτικός είναι ο παρακάτω πίνακας όπου μπορούν εύκολά να εντοπιστούν οι διαφορές αυτές.

Πίνακας 15: *Οι απόψεις των απλών υπαλλήλων και των μεσαίων στελεχών για το βαθμό συμμετοχής τους στο σύστημα αξιολόγησης*

| Παράγοντες καθορισμού βαθμού συμμετοχής | Απλός υπάλληλος | | Μεσαίο στέλεχος | |
|---|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| | Θετική άποψη % | Αρνητική άποψη % | Θετική άποψη % | Αρνητική άποψη % |
| Επηρεασμός αποφάσεων αξιολογητή πριν τη βαθμολογία (M 21) | 25,7% | 49,5% | 31,1% | 33,4% |
| Από κοινού καθορισμός νέων στόχων (M 22) | 48,5% | 29,8% | 62,2% | 20% |
| Μπορώ να εκφράσω τις απόψεις μου στον αξιολογητή (M 23) | 59,4% | 22,8% | 80% | 0% |

* M: Μεταβλητή

Όλοι οι εργαζόμενοι είναι γεγονός ότι θέλουν όσο το δυνατόν να συμμετέχουν και να αποφασίζουν για θέματα που τους αφορούν. Συνήθως, αυτή η ανάγκη είναι μεγαλύτερη στους απλούς υπαλλήλους για το λόγο ότι δεν μπορούν να την ικανοποιήσουν. Τόσο οι απλοί υπάλληλοι όσο και τα μεσαία στελέχη επιθυμούν να έχουν ρόλο και συμμετοχή στον καθορισμό των νέων στόχων για την επόμενη αξιολογητική περίοδο. Οι απλοί υπάλληλοι το επιτυγχάνουν αυτό κατά 48,5% ενώ στα μεσαία στελέχη το αντίστοιχο ποσοστό

ανέρχεται στο 62,2%. Οι απλοί υπάλληλοι υπογραμμίζουν (κατά 49,5%) ότι δεν τους δίνεται η δυνατότητα να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τις αποφάσεις του αξιολογητή για τη βαθμολογία που θα τους δώσει και υποστηρίζουν απλά ότι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους (59,4%) κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης για οποιοδήποτε θέμα άπτεται της εργασιακής τους απόδοσης. Εντυπωσιακό είναι το αποτέλεσμα που αντιπροσωπεύει τις εκτιμήσεις των μεσαίων στελεχών ως προς τη καθολική δυνατότητα που έχουν στο να εκφράσουν τις αντιλήψεις τους για την επίδοσή τους στον προϊστάμενό τους.

Με βάση όλες τις παραπάνω μεταβλητές που αντιπροσωπεύουν τις κυριότερες αντιδράσεις των εργαζομένων και επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης της Τράπεζας επιχειρήθηκε να διερευνηθούν οι αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, με το συντελεστή συσχέτισης **Pearson** και να επεξηγηθούν κάποιες από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στον πίνακα που ακολουθεί. Έπειτα, παραθέτονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος καθώς και ο βαθμός συσχέτισης (θετικός ή αρνητικός) με τις κυριότερες μεταβλητές.

Πίνακας 16 Οι αλληλοσυσχετίσεις των αντιδράσεων των εργαζομένων για την αξιολόγηση – Ο συντελεστής Pearson

| | M 7 | M 8 | M 9 | M 10 | M 11 | M 12 | M 13 | M 14 |
|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| M 7 | 1 | -,103 | ,837 | ,884 | -,266 | -,253 | ,485 | ,252 |
| M 8 | -,103 | 1 | -,222 | -,051 | ,402 | ,327 | -,028 | -,216 |
| M 9 | ,837 | -,222 | 1 | ,842 | -,390 | -,408 | ,490 | ,400 |
| M 10 | ,884 | -,051 | ,842 | 1 | -,310 | -,299 | ,528 | ,303 |
| M 11 | -,266 | ,402 | -,390 | -,310 | 1 | ,374 | -,301 | -,420 |
| M 12 | -,253 | ,327 | -,408 | -,299 | ,374 | 1 | -,149 | -,230 |
| M 13 | ,485 | -,028 | ,490 | ,528 | -,301 | -,149 | 1 | ,449 |

| | | | | | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------|-------------|-------------|
| M 14 | ,252 | -,216 | ,400 | ,303 | -,420 | -,230 | ,449 | 1 |
| M 15 | ,437 | -,009 | ,487 | ,457 | -,232 | -,307 | ,515 | ,575 |
| M 16 | ,319 | -,045 | ,328 | ,314 | -,339 | ,061 | ,433 | ,437 |
| M 17 | -,187 | ,698 | -,360 | -,217 | ,339 | ,404 | ,032 | -,105 |
| M 18 | ,452 | -,153 | ,569 | ,501 | -,479 | -,162 | ,668 | ,669 |
| M 19 | ,322 | -,220 | ,470 | ,332 | -,436 | -,379 | ,390 | ,785 |
| M 20 | ,275 | -,247 | ,420 | ,283 | -,447 | -,349 | ,366 | ,797 |
| M 21 | ,220 | -,126 | ,315 | ,172 | -,324 | -,145 | ,189 | ,482 |
| M 22 | ,368 | -,154 | ,326 | ,287 | -,321 | -,004 | ,288 | ,502 |
| M 23 | ,628 | -,093 | ,532 | ,639 | -,308 | -,104 | ,428 | ,416 |

Πίνακας 16 *συνέχεια*

| | M 15 | M 16 | M 17 | M 18 | M 19 | M 20 | M 21 | M 22 | M 23 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| M 7 | ,437 | ,319 | -,187 | ,452 | ,322 | ,275 | ,220 | ,368 | ,628 |
| M 8 | -,009 | -,045 | ,698 | -,153 | -,220 | -,247 | -,126 | -,154 | -,093 |
| M 9 | ,487 | ,328 | -,360 | ,569 | ,470 | ,420 | ,315 | ,326 | ,532 |
| M 10 | ,457 | ,314 | -,217 | ,501 | ,332 | ,283 | ,172 | ,287 | ,639 |
| M 11 | -,232 | -,339 | ,339 | -,479 | -,436 | -,447 | -,324 | -,321 | -,308 |
| M 12 | -,307 | ,061 | ,404 | -,162 | -,379 | -,349 | -,145 | -,004 | -,104 |
| M 13 | ,515 | ,433 | ,032 | ,668 | ,390 | ,366 | ,189 | ,288 | ,428 |
| M 14 | ,575 | ,437 | -,105 | ,669 | ,785 | ,797 | ,482 | ,502 | ,416 |
| M 15 | 1 | ,318 | -,044 | ,456 | ,514 | ,476 | ,299 | ,282 | ,412 |
| M 16 | ,318 | 1 | ,145 | ,566 | ,398 | ,418 | ,390 | ,514 | ,446 |
| M 17 | -,044 | ,145 | 1 | -,142 | -,261 | -,196 | -,036 | -,010 | -,076 |
| M 18 | ,456 | ,566 | -,142 | 1 | ,682 | ,613 | ,299 | ,464 | ,445 |
| M 19 | ,514 | ,398 | -,261 | ,682 | 1 | ,869 | ,539 | ,430 | ,351 |
| M 20 | ,476 | ,418 | -,196 | ,613 | ,869 | 1 | ,608 | ,510 | ,392 |
| M 21 | ,299 | ,390 | -,036 | ,299 | ,539 | ,608 | 1 | ,511 | ,236 |
| M 22 | ,282 | ,514 | -,010 | ,464 | ,430 | ,510 | ,511 | 1 | ,537 |
| M 23 | ,412 | ,446 | -,076 | ,445 | ,351 | ,392 | ,236 | ,537 | 1 |

* Με έντονη γραφή εμφανίζονται οι αλληλοσυσχετίσεις που έχουν έντονη αρνητική ή θετική συσχέτιση και χρίζουν περαιτέρω ανάλυση.

Ως προς τη σημαντική διάσταση της **ενεργής συμμετοχής** των εργαζομένων στη διαδικασία της αξιολόγησης (κυρίως στη συνέντευξη) και ο βαθμός που μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις που τους αφορούν, οι μεταβλητές που παρουσίασαν την μεγαλύτερη θετική συσχέτιση ήταν η 7, η

οποία είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στην ικανοποίηση από το εν λόγω σύστημα αξιολόγησης (δηλαδή όσο αυξάνεται ο βαθμός συμμετοχής τόσο πιο ικανοποιημένοι αισθάνονται οι εργαζόμενοι), η **18**, η οποία είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στη ξεκάθαρη εικόνα που έχουν για τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν και με ποιο τρόπο (όσο αυξάνεται ο βαθμός συμμετοχής τόσο πιο καλά επικοινωνούνται οι σκοποί της Διοίκησης και αυξάνεται η ανταπόκριση-αποδοχή τους από τους εργαζομένους) και η **13**, η οποία είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στο αίσθημα που έχουν οι εργαζόμενοι, ότι δηλαδή δικαιούνται να γνωρίζουν και να συμμετέχουν σε κάτι που τους αφορά. Εντούτοις, η ενεργή συμμετοχή και ο βαθμός που μπορούν οι εργαζόμενοι να εκφράσουν τις αντιρρήσεις τους σε θέματα που αφορούν την εργασιακή τους απόδοση συσχετίζεται αρνητικά με τη **Μεταβλητή 11** που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι (οι απλοί υπάλληλοι) θεωρούν τον παράγοντα αυτό ως μια αδυναμία του υφιστάμενου συστήματος.

Ως προς τον παράγοντα **ικανοποίηση** των εργαζομένων με τη βαθμολογία που έλαβαν κατά την τελευταία αξιολόγησης της απόδοσής τους οι μεταβλητές που παρουσιάζουν την υψηλότερη θετική συσχέτιση είναι η **10**, η οποία είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στην αντικειμενικότητα του αξιολογητή, η **8**, η οποία είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στη δίκαιη και ακριβή μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και η **22**, η οποία είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στην έκφραση αντιρρήσεων κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης. (Επιπλέον, η ικανοποίηση των αξιολογούμενων με την πληροφόρηση που τους παρέχεται κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης συσχετίζεται αρνητικά με τη **Μεταβλητή 11** που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν τον παράγοντα αυτό ως μια αδυναμία του συστήματος.

Ως προς τη διάσταση της αντικειμενικότητας και του **βαθμού δικαιοσύνης** από το σύστημα αξιολόγησης οι μεταβλητές που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη θετική συσχέτιση η **18**, η οποία είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στην έγκαιρη και πλήρη ενημέρωση των εργαζομένων για τους στόχους και τα καθήκοντά τους (αφορά περισσότερο τη διάσταση της ακρίβειας), η **10**, η οποία είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στην αντικειμενικότητα του αξιολογητή και η **22**, η οποία είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στη δυνατότητα υπεράσπισης της χαμηλής τους απόδοσης. Επίσης, προκύπτει ότι η ικανότητα των αξιολογητών να βαθμολογούν όλες τις κρίσιμες διαστάσεις της απόδοσης και η εξάλειψη τυχόν παραλείψεων που θα προκαλούσε το περί δικαίου αίσθημα κρίνεται ικανοποιητική (Μεταβλητή12).

Ως προς τη διάσταση της **χρησιμότητας** που αντλούν οι εργαζόμενοι από το σύστημα αξιολόγησης αλλά και η βοήθεια που τους προσφέρει για να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στη θέση εργασίας τους, οι μεταβλητές που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη θετική συσχέτιση η **19**, η οποία είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στην έγκαιρη και πλήρη ενημέρωση των εργαζομένων για τα λάθη που έκαναν κατά την προηγούμενη περίοδο, η **20**, η οποία είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στις προτροπές των κριτών και οι συμβουλές τους για τον τρόπο που μπορεί να βελτιωθεί η απόδοσή τους, και η **18**, η οποία είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στην εκ' των προτέρων ενημέρωσή τους για τα καθήκοντα και τα πρότυπα απόδοσης που πρέπει να υπερβούν. Εντούτοις, η χρησιμότητα της αξιολόγησης που αντλούν οι εργαζόμενοι με σκοπό σε τελική ανάλυση να αυξηθεί η αποδοτικότητά τους συσχετίζεται (ισχυρά) αρνητικά με τη **Μεταβλητή 11** που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν τον παράγοντα αυτό ως μια κύρια αδυναμία του συστήματος.

Τέλος, ως προς τη διάσταση της **επικοινωνίας των στόχων** από τη Διοίκηση και της έγκαιρης ενημέρωσης των αξιολογουμένων για τα νέα τους καθήκοντα, τα πρότυπα απόδοσης και τα κριτήρια αξιολόγησης οι μεταβλητές που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη θετική συσχέτιση είναι η **19**, η οποία είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στη χρησιμότητα που θα έχει η επικοινωνία των στόχων στην αποτελεσματικότητα και στην εξάλειψη αδυναμιών της προηγούμενης απόδοσης, η **22**, η οποία είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στην από κοινού συμμετοχή των εργαζομένων στη στοχοθεσία της νέας περιόδου θα αποφέρει θετικά αποτελέσματα ως προς αυτόν τον παράγοντα και η **20**, η οποία είναι η μεταβλητή που αναφέρεται στον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο θα επιτύχουν τους στόχους από τη Διοίκηση και συγκεκριμένα από τον άμεσο προϊστάμενο. Εντούτοις, η επικοινωνία των στόχων και των καθηκόντων σε κάθε εργαζόμενο με σκοπό σε τελική ανάλυση να προσανατολιστούν οι εργαζόμενοι με τους στρατηγικούς σκοπούς της Διοίκησης συσχετίζεται αρνητικά με τη **Μεταβλητή 11** που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι (οι απλοί υπάλληλοι) θεωρούν τον παράγοντα αυτό ως μια αδυναμία του υφιστάμενου συστήματος (**Πίνακας 9 – Παράρτημα Γ**).

Οι συσχετίσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο 0,05 πράγμα το οποίο σημαίνει ότι υπάρχει μόνο 5% πιθανότητα η διαφορά του μέσου όρου του δείγματος από τη θεωρητικά αναμενόμενη τιμή να οφείλεται σε σφάλμα δειγματοληψίας. Παρακάτω παρατίθεται η αξιοπιστία των διαστάσεων των κυριότερων αντιδράσεων των εργαζομένων ως προς το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης.

Πίνακας 17: Προσδιορισμός της αξιοπιστίας των μεταβλητών

| | |
|--|-----------------|
| ***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ***** | |
| RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) | |
| Reliability Coefficients | |
| N of Cases = 146,0 | N of Items = 17 |
| Alpha = 0,8116 | |

Όπως είναι προφανές ο συντελεστής αξιοπιστίας (alpha) είναι 0,8116 για τις μεταβλητές που προσδιορίζουν τις κυριότερες αντιδράσεις των εργαζομένων προς το σύστημα αξιολόγησης. Η αξιοπιστία δηλώνει το βαθμό που οι μετρήσεις δεν έχουν τυχαίο σφάλμα (free of random error).

❖ Οι προτάσεις των συμμετεχόντων για τη βελτίωση της αξιολόγησης

Στο τελευταίο τμήμα αυτής της ενότητας ζητήθηκε από τους εργαζομένους να προτείνουν κάποιες αλλαγές που θα βελτιώσουν τις όποιες αδυναμίες του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζει η **Τράπεζα Χ**. Όσοι εργαζόμενοι ανταποκρίθηκαν σ' αυτή την ερώτηση (60%) εντοπίζουν τις κυριότερες διαπιστώσεις τους αλλά και προτάσεις τους στα εξής:

- Να γίνει αποτελεσματικότερη σύνδεση των ανταμοιβών με την αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου.
- Να εισαχθούν και νέοι τρόποι αξιολόγησης (μαζί με τον άμεσο προϊστάμενο) όπως η αξιολόγηση από συνεργάτες.
- Η διεξαγωγή της συνέντευξης αξιολόγησης σε μικρό χρονικό διάστημα μετά τη λήξη της περιόδου για την οποία κρίνεται ο αξιολογούμενος.

- Περισσότερο αντικειμενική αξιολόγηση (άποψη που εκφράζεται από τους απλούς υπαλλήλους) και η χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων μαζί με τον άμεσο προϊστάμενο.
- Τακτική ενημέρωση των ατομικών στόχων κατά τη διάρκεια της αξιολογητικής περιόδου μέσω της καθημερινής συνεργασίας με τον άμεσο προϊστάμενο.
- Η δυνατότητα έκφρασης αντιρρήσεων και αναθεώρησης της τελικής βαθμολογία των αξιολογούμενων (το τυπικό σύστημα που εφαρμόζεται προβλέπει κάτι τέτοιο) όταν το ποσοστό διαφωνίας μεταξύ της αυτοαξιολόγησης και των δυο κριτών είναι μικρότερο από το 30% των κριτηρίων. Η σημαντικότητα και η βαρύτητα που δίνουν οι εργαζόμενοι σε κάθε πρόταση βελτίωσης απεικονίζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 18 Οι προτάσεις βελτίωσης των συμμετεχόντων για το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης

| Προτάσεις βελτίωσης | Ποσοστό % |
|--|-----------|
| Αποτελεσματικότερη σύνδεση ανταμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων | 38,4 % |
| Τακτικότερη καθημερινή ενημέρωση για την πορεία του κάθε αξιολογούμενου | 16,2 % |
| Η διεξαγωγή της συνέντευξης αξιολόγησης σε σύντομο χρονικό διάστημα από τη λήξη της αξιολογητικής περιόδου | 15,3 % |
| Περισσότερο αντικειμενική αξιολόγηση η οποία να στερείται οποιαδήποτε μορφής παρεμβάσεων | 15,1 % |
| Εισαγωγή νέων τρόπων αξιολόγησης για ποιοτικότερη πληροφόρηση (αξιολόγηση από συνεργάτες) | 8,7 % |
| Η αναθεώρηση της βαθμολογίας σε περίπτωση διαφωνίας μικρότερης του 30% των κριτηρίων απόδοσης | 5,3% |

❖ Σύνοψη συμπερασμάτων

Εν κατακλείδι, είναι σκόπιμο να γίνει μια συνοπτική αναφορά στα κυριότερα συμπεράσματα και στις διαπιστώσεις των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης αλλά και στις κυριότερες αντιδράσεις τους που μειώνουν ή ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας ουσιαστικά τεκμηριώνουν κάποιες από τις απόψεις που εξέφρασαν οι εργαζόμενοι (απλοί υπάλληλοι και μεσαία στελέχη) σε συζητήσεις που είχαμε κατά τη φυσική μας παρουσία στους τόπους διεξαγωγής της έρευνας. Κάποιες διαπιστώσεις των εργαζομένων συγκρίθηκαν με τις απόψεις των ανώτερων στελεχών (κατόπιν συζητήσεων που είχαμε με τον υπεύθυνο Υποδιευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων στη Περιφερειακή Διοίκηση αλλά και με τους Διευθυντές των υποκαταστημάτων) για να εντοπιστούν οι κυριότερες διαφορές αντίληψης των μεταβλητών που εξετάστηκαν.

Η πλειονότητα των εργαζομένων θεωρούν ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται μια φορά το χρόνο (ένα ποσοστό των νέων εργαζομένων πιστεύουν ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται 2 φορές το χρόνο για να έχουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη πληροφόρηση). Οι κυριότεροι λόγοι που προτάσσουν οι εργαζόμενοι για τη διενέργεια της αξιολόγησης κατά σειρά σπουδαιότητας είναι ο προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων της εργασιακής απόδοσής, συμπεριλαμβανομένης και της εκπαίδευσης, ο καθορισμός των δυνατοτήτων εξέλιξης του κάθε υπαλλήλου (οριοθέτηση δυνατοτήτων) και η σύνδεση της απόδοσής τους με ανταμοιβές (κάτι το οποίο υποστηρίζουν ότι αποτελεί αδυναμία του υπάρχοντος συστήματος). Ως δευτερεύοντες σκοποί της αξιολόγησης της απόδοσής τους αναφέρουν τον έλεγχο για την πορεία της Τράπεζας, ο καθορισμός των στόχων της νέας περιόδου και τέλος τη

πληροφόρησή τους για τα αποτελέσματα της προηγούμενης περιόδου. Ως προς το ποιος ή ποιοι πρέπει να διενεργούν την αξιολόγηση όλες οι απόψεις συγκλίνουν ότι ο άμεσος προϊστάμενος πρέπει να διαδραματίζει τον καθοριστικό ρόλο. Η αμέσως πιο συχνά επιλεγόμενη πρακτική που θεωρούν οι εργαζόμενοι αποτελεσματική είναι ο συνδυασμός του άμεσου προϊσταμένου και της αυτοαξιολόγησης. Οι εργαζόμενοι υπογραμμίζουν ότι το υφιστάμενο σύστημα της Τράπεζας είναι αποτελεσματικό ως προς τον προσδιορισμό των δυνατοτήτων εξέλιξης (1^{ος} λόγος για να γίνει η αξιολόγηση) και την επικοινωνία των καθηκόντων και στόχων για τη νέα περίοδο και ιδιαίτερα αναποτελεσματικό στον προσδιορισμό των κατάλληλων ανταμοιβών που να συνδέονται με την απόδοσή τους (3^{ος} λόγος για να γίνει η αξιολόγηση).

Οι εργαζόμενοι από τις επιλογές τους φαίνεται να συσχετίζουν την ικανοποίηση από την αξιολόγηση τους με την ενεργή τους συμμετοχή στη διαδικασία της αξιολόγησης (κυρίως στη συνέντευξη αξιολόγησης) και το βαθμό που είναι ελεύθεροι να εκφράσουν τις αντιρρήσεις τους για θέματα που αφορούν την εργασιακή τους απόδοση. Όσο πιο πολύ συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαδικασία της αξιολόγησης τόσο πιο πολύ αποδέχονται και τα αποτελέσματα αυτής και τόσο πιο ικανοποιημένοι αισθάνονται. Ως βάση για την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης θεωρείται η αντικειμενικότητα των αξιολογητών, η ακρίβεια στη μέτρηση της εργασιακής τους απόδοσης και η ικανότητα των αξιολογητών (μέσω της εκπαίδευσής τους) να μην παραλείψουν να βαθμολογήσουν κάποιες κρίσιμες διαστάσεις της απόδοσης των αξιολογουμένων. Αυτές οι μεταβλητές καθορίζουν το περί δικαίου αίσθημα της αξιολόγησης του συστήματος το οποίο συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την αξιολόγηση. Τέλος, ως προς την

επικοινωνία των στόχων της Διοίκησης στις υπόλοιπες βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας και την οριοθέτηση των νέων καθηκόντων τα μεσαία στελέχη θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό. Την άποψη αυτή τη συμμερίζονται και οι απλοί υπάλληλοι αλλά ο βαθμός συμφωνίας τους είναι μικρότερος. Οι εργαζόμενοι συσχετίζουν την επικοινωνία και τη στοχοθεσία με τη χρησιμότητα του συστήματος όπως την αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι. Με άλλα λόγια, όσο πιο ξεκάθαρες είναι οι απαιτήσεις της Διοίκησης τόσο πιο αποτελεσματική θεωρούν την αξιολόγηση οι εργαζόμενοι σε όρους εντοπισμού των αδυναμιών της απόδοσής και του τρόπου βελτίωσής τους

Σ' αυτό το σημείο θα ήταν παράλειψή μας να μην αναφερθεί ότι οι ποικίλες αντιλήψεις μεταξύ των απλών υπαλλήλων και των μεσαίων στελεχών για το πώς αντιλαμβάνονται ένα 'ιδεατό' σύστημα διαφέρουν στις περισσότερες μεταβλητές ως προς την ένταση της συμφωνίας ή της διαφωνίας μ' αυτές. Κοινή διαπίστωση όλων των συμμετεχόντων είναι η αναγκαιότητα της συνεχούς βελτίωσης της διαδικασίας αξιολόγησης. Το πρώτο βήμα για τη βελτίωση της αξιολόγησης είναι η μέτρησή της. Η διερεύνηση των στάσεων (Attitude surveys) των εργαζομένων αποτελεί μια ενέργεια που βοηθά προς αυτή την κατεύθυνση. Αν δεν μπορεί να μετρηθεί-αναγνωριστεί μια διαδικασία, δεν μπορεί να βελτιωθεί. Δεν είναι αποκλειστικά οι άνθρωποι αυτοί που ευθύνονται για τα προβλήματα του συστήματος αλλά ο σχεδιασμός ενός συστήματος χωρίς την εναρμόνισή του με τις εκάστοτε ανάγκες του κάθε οργανισμού. Πρωταρχικής σημασίας για την επίλυση των προβλημάτων και των εντοπισμό των δυσλειτουργιών του συστήματος είναι η δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των αξιολογητών και του

αξιολογούμενου. Η συναίνεση για την επιτυχία του συστήματος είναι μονόδρομος που οδηγεί σε ένα και μοναδικό προορισμό, την ευημερία της Τράπεζας.

5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Με την παρούσα εμπειρική μελέτη έγινε προσπάθεια να φωτιστούν κάποιες πτυχές της αξιολόγησης και οι κυριότερες αντιδράσεις των εργαζομένων προς το σύστημα. Η διερεύνηση αυτού του σημαντικού θέματος για την πορεία κάθε οργανισμού δεν μπορεί να εξαντληθεί στα πλαίσια αυτής της μελέτης δεδομένης και της έλλειψης θεωρητικού υποβάθρου και των ελάχιστων μελετών που έχουν διεξαχθεί κατά το παρελθόν για το συγκεκριμένο θέμα. Οι περιορισμοί του χρόνου και του κόστους υπέδειξαν ως όρια ανάπτυξης του εν' λόγω θέματος την εξυπηρέτηση των αντικειμενικών σκοπών της έρευνας. Εντούτοις, το αντικείμενο της μελέτης και γενικότερα η αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα:

- Η διεύρυνση της παρούσας μελέτης σε μεγαλύτερο δείγμα συμμετεχόντων και εξέταση περισσότερων επιχειρήσεων (κλαδική ή πανελλαδική μελέτη).
- Η καταγραφή των συστημάτων αξιολόγησης (ή και των αντιδράσεων των εργαζομένων) που χρησιμοποιεί ο Δημόσιος τομέας και η σύγκρισή τους με αυτά των ιδιωτικών επιχειρήσεων.
- Έρευνα στάσεων των αξιολογητών και καταγραφή των συναισθημάτων τους σε σχέση με τη διαδικασία την αξιολόγησης.

- Η καταγραφή των σκοπών και των κυριότερων χρήσεων της αξιολόγησης διερευνώντας τόσο τις Δημόσιες και τις Ιδιωτικές επιχειρήσεις και ο εντοπισμός τυχόν διαφορών.
- Πανελλαδική έρευνα για την ανεύρεση της σπουδαιότητας της συνέντευξης αξιολόγησης και πώς εφαρμόζεται ανάλογα με την κουλτούρα της κάθε επιχείρησης.

Τέλος θεωρείται σκόπιμη η περαιτέρω διερεύνηση κάποιων ιδιαίτερων κατηγοριών συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης. Τα συστήματα σφαιρικής αξιολόγησης (360-degree performance appraisal), η αξιολόγηση από υφισταμένους και η αυτοαξιολόγηση βρίσκουν ολοένα και περισσότερους υποστηρικτές. Η ένταξη τέτοιων συστημάτων στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι προ των πυλών να εφαρμοστούν στο Δημόσιο τομέα με το τελευταίο σχέδιο νόμου που θα κατατεθεί από το Υπουργείο Εσωτερικών.

ΓΕΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Δημητριάδη Ζωή, Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2000, σελ. 98

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Αξιολόγηση Προσωπικού, Αθήνα 1979

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Διοίκηση Προσωπικού, 3^η έκδοση, Εκδόσεις Ευρωτύπ, Αθήνα 1991

Κιόχος Πέτρος, Μεθοδολογία Διεξαγωγής Ερευνών, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1997

Κονδύλης, Εμ., Στοιχεία Συναλλακτικής Ανάλυσης για Οργανισμούς, στο βιβλίο -συλλογικό έργο- των Κανελλόπουλου Χαρ. και Παπαλεξανδρή Ν., Αξιοποίηση Προσωπικού, Έκδ. International Publishing, Αθήνα 1990

Παπαλεξανδρή Αθανασία και Μπουραντάς Δημήτριος, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2002

Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Anderson, G.C., Managing Performance Appraisal Systems, Participation: A technique that Works», Public Personnel Management, Cambridge, MA: Blackwell, 1993

Anthony W., et al., Human Resource Management, A Strategic Approach, 3rd ed., The Dryden Press, N.Y., 1999

Antonioni, D., «The Effects of Feedback Accountability on Upward Appraisal Ratings», Personnel Psychology, Vol. 47, 1994, σελ. 349-360

Atwater, L., et. al., «The Influence of Upward Feedback on Self and Follower Ratings of Leadership», Personnel Psychology, Vol. 48, 1995, σελ. 35-40

Bates, R.A., & Holton, E.F., «Computerized Performance Monitoring: A Review of Human Resource Issues», Human Resource Management Review, Vol. 5, No. 4, 1995, σελ. 267-288

Bernadin, J. & Russel, J., Human Resource Management: An Experiential Approach, 2nd ed., McGraw-Hill, N.Y., 1998

Bernardin, H.J. & Beatty, R.W., Performance Appraisal: Assessing Human Performance at Work, Boston: Kent, 1984

Bowman, J.S., «Performance Appraisal: Verisimilitude Trumps Veracity», Public Personnel Management, Volume 28, No. 4, Winter 1999, σελ. 557-570

Campbell, R.B. & Garfinkel, L.M., «Strategies for Success», HR Magazine, June 1996, σελ. 98 –104

- Caplan, J., «360° Feedback for Performance Appraisal», Training and Management Development Methods, Vol. 14, 2000, σελ. 207-214
- Cardy, R.L. & Carson, K.R., «Total Quality and the Abandonment of Performance Appraisal: Taking a Good Think too Far?», Journal of Quality Management, Vol. 1, No. 2, 1996, σελ. 193-206
- Cardy, R.L. & Dobbins, G.H, Performance Appraisal: Alternative Perspectives, Cincinnati: South-Western Publishing, 1994
- Carson, K. & Cardy, R.,& Dobbins, G., «Upgrade the employee evaluation process», HR Magazine, November 1994, σελ. 88-92
- Carrell M.R., et.al., Human Resource Management, 5th ed., Prentice-Hall, International Inc., N.J., 1995
- Cascio, W.F., Managing Human Resources, 5th ed., McGraw-Hill, London 1998
- Cawley, B.D., et. al., «Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations», Journal of Applied Psychology, Vol. 83, No. 4, 1998, σελ. 616
- Chisnall, P.M., Marketing Research, 5th ed., McGraw-Hill Book Company, 1997, σελ. 185-200,
- Church, A. & Waclawski, J., “Making multirater feedback systems work”, Quality Progress, April 1998, σελ. 81-89
- Clifford J.P., «The Collective Wisdom of the Workforce: Conversations with Employees Regarding Performance Evaluation», Public Personnel Management, Vol. 28, No 1, Spring 1999, σελ. 119-155

Deming, W., Out of Crisis, Centre for Advanced Engineering Study,
Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1986

DeNisi A. S. & Griffin R.W., Human Resource Management, 2nd ed., Houghton
Mifflin Co., Boston 2001

Dessler, G., Human Resource Management, 8th ed., Prentice-Hall, International
Inc., N.J. 2000

Drexler, J.A., et. al., «Peer Appraisals: Differentiation of Individual Performance
on Group Tasks», Human Resource Management, Vol. 40, No. 4, Winter 2001,
σελ. 333-336

Findley, H., et. al., «Reengineering the Performance Appraisal», National
Productivity Review, Winter 1999, σελ. 39-42

Fisher, C. et al., Human Resource Management, 4th ed., Houghton Mifflin Co.,
Geneva 1999

Garavan, T. et.al. (1997), “360-degree feedback: its role in employee
development”, Journal of Management Development, Vol. 16, No. 2, σελ. 134-
147

Ghorpade, J. & Chen, M., «Creating Quality-Driven Performance Appraisal
Systems», The Academy of Management Executive, Vol. 9, No.1, 1995, σελ. 32

Giles, W.F. & Mossholder, K.W., «Employee Reactions to Contextual and
Session Components of Performance Appraisal », Journal of Applied
Psychology, Vol. 75, 1990, σελ. 371-377

Grensing - Pophal, L., «Motivate Managers to Review», HR Magazine, March 2001, σελ. 45-47

Halachmi, A., «The practice of Performance Appraisal», in Rabin, J.(eds.), Handbook Of Public Personnel Administration, N.Y.: Marcel Dekker Inc, 1995, σελ. 321-355

Hedge, J.W. & Borman, W.C., Changing conceptions and practices in performance appraisal. The changing nature of work, San Francisco: Jossey-Bass, 1995

Hoffman, R., «Ten Reasons you should be using 360-Degree Feedback», HR Magazine, April 1995, σελ. 82-85

Joinson, C., «Performance Appraisal Effectiveness», HR Magazine, March 2001, σελ. 38-41

Keeping, L.M. & Levy, P.E., «Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling and Method Bias», Journal of Applied Psychology, Vol. 85, No. 5, 2000, σελ. 708-730

Kikoski J.F., «Effective Communication in the Performance appraisal: Face to Face Communication for Public Managers in the Culturally Diverse Workplace», Public Personnel Management, Vol. 28, No 2, Summer 1999, σελ. 301-320

Kinnear, T.C. & Taylor, J.R., Marketing Research: An Applied Approach, McGraw-Hill Book Company, 1979, σελ. 181-191

Korsgaard, M.A. & Roberson, L., «Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in

Performance Appraisal Discussions», Journal of Management, Vol. 21, No. 4
1995, σελ. 657-669

Latham, G.P. & Wexley, K.N., Increasing Productivity Through Performance
Appraisal, 2nd ed., Addison-Wesley Publishing Co., 1994

Longenecker, C.O. & Fink, L.S., «Creating Effective Performance Appraisals»,
Industrial Management, Vol. 41, No 5, 1999, σελ. 18-23

Longenecker, C.O. & Goff S.J. «Performance Appraisal Effectiveness: A matter
of perspective», SAM Advanced Management Journal, Spring 1992, σελ. 17-23

Longenecker, C.O. & Ludwing, D., «Ethical Dilemmas in Performance
Appraisals Revisited», Journal of Business Ethics, Vol.9, 1990, σελ.961-969

Lyons T.F. & Callahan T.J., « A Third Role in Performance Appraisal: A
Suggestion from the Medical Care Quality Appraisal Systems», Public
Personnel Management, Vol. 25, No. 2, Summer 1996, σελ. 133-135

Mathis, R.L. & Jackson, J.H., Human Resource Management, 7th ed., West
Publishing Co., N.Y., 1994

Mathis, R.L. & Jackson, J.H., Human Resource Management, 11th ed., West
Publishing Co., N.Y., 2000

Maurer, T.J., et. al., «Peer and Subordinate Appraisal Measurement
Equivalence», Journal of Applied Psychology, Vol. 83, No. 4, 1998, σελ. 693-
702

Miller, J.S., «Self-Monitoring and Performance Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study», Human Resource Management, Vol. 40, No. 4, Winter 2001, σελ. 321-325

Milliman, J., et. al., «Customer Service Drives 360-Degree Goal Setting», Personnel Journal, Vol. 74, No. 6, June 1995, σελ. 136-142

Mondy, W. & Noe, R., Human Resource Management, 6th ed., Prentice-Hall, International Inc., N.J., 1996

Murphy, K.R. & Cleveland, J.N., Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-based Perspectives, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995

Noe, R., et al., Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, McGraw-Hill, N.Y., 2000

Roberts, G.E., «Employee Performance Appraisal System Participation: A technique that Works», Public Personnel Management, Vol. 31, No 3, Fall 2002, σελ. 333-339

Roberts, G.E. & Reed, T., « Performance Appraisal Participation, Goal Setting and Feedback: The Influence of Supervisory», Review of Public Personnel Administration, Vol. 16, No 3, 1996, σελ. 29-60

Rogers, R. & Hunter, J., «Impact of MBO on Organizational Productivity», Journal of Applied Psychology, Vol.76, No. 2, 1991, σελ. 322-326

Russell, C.J., «A Longitudinal Study of Top-Level Executive Performance», Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 4, 1998, σελ. 560,562,569,571.

Sanchez, J.I. & De La Torre, P., «A Second Look at the Relationship between Rating and Behavioral Accuracy in Performance Appraisal», Journal of Applied Psychology, Vol. 81, No. 1, 2000, σελ. 3-10

Scholtes, P., «Total Quality or Performance Appraisal: choose one», National Productivity Review, Vol. 12, No. 3, 1993, σελ. 349

Schuler, R. & Jackson, S., Human Resource Management, 7th ed., West Publishing Co., N.Y., 2000

Scott, S.G. & Einstein, W.O., «Strategic Performance Appraisal in team-based organizations: One side does not fit all», Academy of Management Executive, Vol. 15, No. 2, 2001, σελ. 107-116

Sherman, A., et al., Managing Human Resources, 11th ed., South-Western, Ohio 1998

Tahvanainen, M., «Expatriate Performance Management: The Case of Nokia Telecommunications», Human Resource Management, Vol. 39, Nos. 2&3, 2000, σελ.267

Taylor, M.S, et. al., «Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-experiment in Procedural Justice», Administrative Science Quarterly, Vol. 40, Spring 1995, σελ. 495-523

Torrington, D. & Hall, L., Human Resource Management, 4th ed., Prentice-Hall, International Inc., U.K., 1998

Tziner, A. et. al., «A Comparison of three Methods of Performance Appraisal with regard to Goal Properties, Goal Perception and Ratee Satisfaction», Group and Organizational Management, Vol. 25, No. 2, June 2000, σελ. 179-190

Van Tassel, J.D., «Death to MBO», Training and Development, Vol. 49, No. 3, 1995, σελ. 2-5

Varma, A., et. al., «Interpersonal Affect and Performance Appraisal: A Field Study», Personnel Psychology, Vol. 49, 1996, σελ. 341-345

Wanguri McGee, D., «A Review, An Integration, and a Critique of Cross-Disciplinary Research on Performance Appraisal», Journal of Business Communications, Vol. 32, No. 3, Winter 1994, σελ. 3-8

Wayne, S.J. & Kacmar, M.K., «The Effects of Impression Management on the Performance Appraisal Process», Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 48, February 1991, σελ. 70-75

Werther, W. & Davis, K., Human Resources and Personnel Management, 5th ed., McGraw-Hill, N.Y., 1996

Wiersma, U.J., et.al., «Dutch Reactions to Behavioral Observation, Behavioral Expectation and Trait Scales», Group & Organization Management, Vol. 20, No. 3, September 1995, σελ. 297-309

Yakovac, M., «Paying for Satisfaction», HR Focus, Vol. 73, No. 6, June 1996, σελ.10-11

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

- Συνοδευτική επιστολή
- Ερωτηματολόγιο έρευνας

A) Γενικά για το σύστημα αξιολόγησης της τράπεζας

Παρακαλώ, τσεκάρετε το αντίστοιχο ή τα αντίστοιχα τετράγωνα που παρατίθενται δίπλα στις προτάσεις, ή σχολιάστε όπου αυτό απαιτείται.

1) Γενικά, για ποιους από τους παρακάτω λόγους νομίζετε ότι πρέπει να αξιολογείται η απόδοσή σας;

- Για να ενημερωθώ για τα αποτελέσματα της προηγούμενης περιόδου 1
- Για να προσδιοριστεί εάν χρειάζομαι περαιτέρω εκπαίδευση 1
- Για να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της απόδοσής μου 1
- Για να συνδεθεί η απόδοσή μου με ανταμοιβές (π.χ αύξηση, πριμ) 1
- Για να επιβληθούν ποινές (υποβιβασμοί, απολύσεις) 1
- Για να καθοριστούν οι δυνατότητες εξέλιξής μου (προαγωγές) 1
- Για να καθοριστούν οι ατομικοί μου στόχοι της νέας περιόδου 1
- Για να πληροφορηθεί η Διοίκηση πώς πάει η τράπεζα 1
- Για να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα του συστήματος επιλογής 1
- Για να δικαιολογηθούν διοικητικές αποφάσεις (π.χ προαγωγές, απολύσεις) 1
- Άλλος (Αναφέρατε:) 1

2) Αναφέρατε τους τρεις σημαντικότερους λόγους (κατά σειρά σημαντικότητας) για τους οποίους πρέπει να διενεργείται η Αξιολόγηση της απόδοσής σας.

- 1^{ος}
- 2^{ος}
- 3^{ος}

3) Πόσο συχνά νομίζετε ότι πρέπει να γίνεται η Αξιολόγηση της απόδοσής σας;

- 1 Καθόλου
- 1 1 φορά το χρόνο
- 1 2 φορές το χρόνο
- 1 Άλλο (Αναφέρατε:)

4) Ποιος νομίζετε ότι πρέπει να κάνει την Αξιολόγηση της απόδοσής σας;

- α) Άμεσος προϊστάμενος
- β) Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων
- γ) Συνεργάτες και συνάδελφοι
- δ) Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση)
- ε) Εξωτερικοί σύμβουλοι επιχειρήσεων
- στ) Συνδυασμός κάποιων από τα παραπάνω
(Ποιων;.....)
- ζ) Άλλο (Αναφέρατε:)

5) Πόσο νομίζετε ότι το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης στην τράπεζα, βοηθά στο να: (Παρακαλώ κυκλώστε τον αντίστοιχο αριθμό, από το 1 έως το 5 ανάλογα με το πόσο βοηθά η αξιολόγηση στα παρακάτω).

| | Καθόλου | | | | Παρα πολύ |
|--|---------|---|---|---|--------------|
| • Ενημερωθείτε για την απόδοση σας (δυνατά και αδύνατα σημεία). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Διαπιστωθεί εάν χρειάζεστε εκπαίδευση. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Καθοριστούν οι κατάλληλες ανταμοιβές σας (π.χ αυξήσεις, πριμ) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Προσδιοριστούν οι προοπτικές εξέλιξής σας (π.χ προαγωγές). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Επιβληθούν πειθαρχικές ποινές (π.χ απολύσεις, υποβιβασμοί). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Καθοριστούν οι ατομικοί σας στόχοι για τη νέα περίοδο αξιολόγησης. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Άλλο (Αναφέρατε:) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Για τις παρακάτω προτάσεις, παρακαλώ κυκλώστε έναν αριθμό από το 1 έως το 5 ανάλογα με το πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε μ' αυτές.

| | Διαφωνώ απόλυτα | | | | | Συμφωνώ απόλυτα |
|--|--------------------|---|---|---|---|--------------------|
| 6) Αισθάνομαι ικανοποιημένος με την βαθμολογία που έλαβα κατά την τελευταία ετήσια αξιολόγησή μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 7) Η πληροφόρηση για την αξιολόγησή μου, κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης, θα μπορούσε να ήταν πληρέστερη. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 8) Η τελευταία αξιολόγηση μου αντιπροσωπεύει μια δίκαιη και ακριβή εικόνα της απόδοσής μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 9) Πιστεύω ότι ο αξιολογητής μου με έκρινε αντικειμενικά. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 10) Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζεται έχει σοβαρές αδυναμίες. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 11) Ο αξιολογητής παρέλειψε να βαθμολογήσει κάποια κρίσιμα στοιχεία της απόδοσής μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 12) Γενικά, το όλο σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης είναι δίκαιο και αντικειμενικό. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 13) Η προηγούμενη αξιολόγησή μου με βοήθησε να γίνω πιο αποτελεσματικός στην εργασία μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 14) Συμφωνώ με τον προϊστάμενό μου στο τι σημαίνει 'καλή' απόδοση. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

| | Διαφωνώ απόλυτα | | | | Συμφωνώ απόλυτα |
|--|--------------------|---|---|---|--------------------|
| 15) Από την αρχή της περιόδου, γνωρίζω ποιοι είναι οι στόχοι και για ποια 'πράγματα' θα αξιολογηθώ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16) Η πληροφόρηση για την αξιολόγησή μου θα μπορούσε να ήταν πληρέστερη. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17) Μετά την αξιολόγησή μου, έχω μια πιο ξεκάθαρη εικόνα για το τι αναμένεται από εμένα να επιτύχω για τη νέα περίοδο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18) Η αξιολόγησή μου με βοήθησε να καταλάβω τα λάθη μου και πώς να τα διορθώσω. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19) Αισθάνομαι ότι, μετά την συνέντευξη αξιολόγησης, οι προτάσεις και οι συμβουλές που έκανε ο αξιολογητής πραγματικά με βοήθησαν να βελτιωθώ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20) Αισθάνομαι πραγματικά ότι μπορώ να επηρεάσω τις αποφάσεις του αξιολογητή μου πριν με βαθμολογήσει για την απόδοσή μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21) Συμμετέχω, από κοινού με τον προϊστάμενο μου, στον καθορισμό των ατομικών μου στόχων για τη νέα περίοδο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22) Γενικά, αισθάνομαι ότι μπορώ να εκφράσω τις απόψεις μου (για την αξιολόγησή μου), στον προϊστάμενο – αξιολογητή μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

23) Αναφέρατε τις τρεις σημαντικότερες ενέργειες που μπορεί να κάνει η τράπεζά σας, για να βελτιώσει το σύστημα αξιολόγησης:

- A).....
 B).....
 Γ).....

Για τις παρακάτω ερωτήσεις, παρακαλώ τσεκάρτε το αντίστοιχο τετράγωνο.

B) Δημογραφικά στοιχεία

24) Φύλο 1 Άνδρας 1 Γυναίκα

25) Ηλικία

1 20 – 30

1 31 – 40

1 41 – 50

1 51 – 60

1 πάνω από 61

26) Ποιο είναι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;

1 Υποχρεωτική εκπαίδευση

1 ΑΕΙ / ΤΕΙ

1 Μεταπτυχιακή εκπαίδευση

1 Άλλο (Αναφέρατε:)

27) Πόσα χρόνια εργάζεστε στην τράπεζα;

1 1 – 3 χρόνια

1 4 – 10 χρόνια

1 11 – 20 χρόνια

1 πάνω από 20 χρόνια

28) Ποια είναι η θέση σας στην τράπεζα;

- 1 Απλός Υπάλληλος
- 1 Μεσαίο Στέλεχος
- 1 Ανώτερο – Ανώτατο στέλεχος

29) Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην ίδια (τη σημερινή) θέση εργασίας σας;

- 1 1 χρόνο
- 1 2 – 5 χρόνια
- 1 6 – 10 χρόνια
- 1 11 – 20 χρόνια
- 1 πάνω από 20 χρόνια

ΛΟΙΠΑ ΣΧΟΛΙΑ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ
ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ &
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**UNIVERSITY OF
PIRAEUS**

DEPARTMENT OF BUSINESS
ADMINISTRATION

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αξιότιμε κύριε / κυρία,

Στα πλαίσια της Διπλωματικής μου εργασίας για την απόκτηση του πτυχίου Master στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (M.B.A), διεξάγω επιστημονική μελέτη με θέμα: «**Η Αξιολόγηση Προσωπικού και οι απόψεις των εργαζομένων γι' αυτήν**».

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι η καταγραφή των αντιλήψεων σας για το συγκεκριμένο θέμα και η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης.

Εσείς μπορείτε να συμβάλετε στη συγκεκριμένη έρευνα, μέσω της **συμπλήρωσης του επισυναπτόμενου ερωτηματολογίου**, δεδομένου ότι η καταγραφή της εμπειρίας σας θα προσφέρει πολύτιμη πληροφόρηση, η οποία δύσκολα μπορεί να υποκατασταθεί.

Εμείς θέλουμε να σας διαβεβαιώσουμε ότι οι απαντήσεις και τα στοιχεία που θα δώσετε θα χαρακτηριστούν ως **απολύτως εμπιστευτικά** και δεσμευόμαστε ότι θα χρησιμοποιηθούν **αποκλειστικά και μόνο** για τους επιστημονικούς σκοπούς της έρευνας, που διεξάγεται υπο την **εποπτεία του Καθηγητή Λ. Χυτήρη**.

Εάν χρειαστείτε περαιτέρω διευκρινίσεις ή πληροφορίες, παρακαλώ μη διστάσετε να με καλέσετε στα ακόλουθα τηλέφωνα: 210-9574112, 2410-552486, 6934-630369.

Σας ευχαριστούμε πολύ, εκ των προτέρων, για την πολύτιμη συμβολή και βοήθειά σας στη διεξαγωγή της έρευνας.

Με εκτίμηση,

Μεταπτυχιακός Φοιτητής

Βογιατζής Κωνσταντίνος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

- **Η φόρμα αξιολόγησης των υπαλλήλων στην Τράπεζα**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

- **Επιλεγμένοι πίνακες στατιστικής ανάλυσης**